

**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan
Dengan Konsep Balanced Scorecard
Studi Kasus pada CV Andi Offset**

SKRIPSI

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



Oleh:

Klemensia Erna Christina Sinaga

NIM : 08 21 140 79

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2012

**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan
Dengan Konsep Balanced Scorecard
Studi Kasus pada CV Andi Offset**

SKRIPSI

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



Oleh:

Klemensia Erna Christina Sinaga

NIM : 08 21 140 79

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2012

SKRIPSI
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD

Studi Kasus pada CV Andi Offset

Disusun oleh:

Klemensia Erna Christina Sinaga

NIM : 082114079

Telah disetujui oleh :

Pembimbing:



Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA.

Tanggal 6 Juni 2012

SKRIPSI

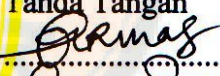
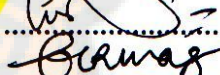

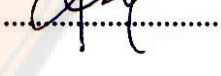
**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD**

Dipersiapkan dan Ditulis oleh:
Klemensia Erna Christina Sinaga
NIM: 082114079

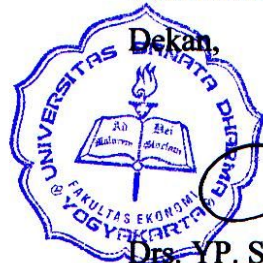
Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada tanggal, 12 Juni 2012
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap
Ketua	: Firma Sulistiyowati, S.E.,M.Si.,Akt.,QIA.
Sekretaris	: Lisia Apriani, S.E.,M.Si.,Akt.,QIA.
Anggota 1	: Firma Sulistiyowati, S.E.,M.Si.,Akt.,QIA.
Anggota 2	: Lisia Apriani, S.E.,M.Si.,Akt.,QIA.
Anggota 3	: A. Diksa Kuntara, S.E.,MFA.,QIA.

Tanda Tangan

.....

.....

.....

.....

Yogyakarta, 30 Juni 2012
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma




Drs. YP. Supardiyono, S.E.,M.Si.,Akt.,QIA

MOTTO dan PERSEMBAHAN

- *Apapun juga yang kamu perbuat, perbuatlah dengan segenap hatimu seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia*

(KOLOSE 3:23)

- *Sebab bagi Allah tidak ada yang mustahil* **(LUKAS 1:37)**

- *Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan*

(AMSAL 1:7A)

- *Hormatilah ayahmu dan ibumu, supaya lanjut umurmu di tanah yang diberikan Tuhan, Allahmu, kepadamu* **(KELUARAN 20:12)**

Skripsi ini saya persembahkan untuk,

Jesus My Saviour, My Big Family & Friends



UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI - PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:

**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan
Dengan Konsep Balanced Scorecard**

Studi pada CV. Andi Offset, Jalan Beo No. 38 – 40 Yogyakarta

Dan diajukan untuk diuji pada tanggal 12 Juni 2012 adalah hasil karya saya.

Dengan ini, saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, saya tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan (disebutkan dalam referensi) pada penulis aslinya.

Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan tersebut maka saya bersedia menerima sanksi yaitu skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S.E.) dibatalkan serta diproses sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 dan pasal 70).

Yogyakarta, 6 Juni 2012
Yang membuat pernyataan,

Klemensia Erna Christina Sinaga

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN

PUBLIKASI ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Klemensia Erna Christina Sinaga

NIM : 082114079

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan karya ilmiah saya yang berjudul: **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD** kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 12 Juni 2012

Yang menyatakan



Klemensia Erna Christina Sinaga

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus atas berkat dan penyertaan Roh Kudus yang luar biasa di dalam hidup penulis, sehingga skripsi yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard” selesai tepat waktu dan mampu memberkati penulis atas segala pengalaman yang didapat selama menyusun dan menyelesaikan tugas akhir yang nantinya digunakan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari banyak bantuan dan campur tangan berbagai pihak atas terselesaikannya skripsi ini, untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. Ir. Paulus Wiryono P., S. J., selaku Rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Drs. YP. Supardiyono, S.E., M.Si., Akt., QIA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
4. Ibu Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA., selaku dosen pembimbing, yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dengan kesungguhan hati.
5. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Sanata Dharma.
6. Bapak Parlindungan Sitompul selaku Direktur Umum Produksi CV. Andi Offset yang telah membuka jalan untuk saya melakukan penelitian di CV. Andi Offset.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

7. Bapak Ananta selaku Pimpinan Personalia CV. Andi Offset yang telah mengizinkan saya melakukan penelitian.
8. Mbak Dora, Mbak Nike, Mbak Sisil, Mbak Putri, dan Mas Bro yang telah membantu saya selama magang di CV. Andi Offset.
9. Segenap Karyawan CV. Andi Offset yang memberi bantuan ketika memulai sampai menyelesaikan penelitian.
10. Mama dan Bapak yang telah menjadi orangtua yang luar biasa. Kalian adalah semangat dan pemacu untuk aku terus maju.
11. Keluarga besarku, Bang Togu, Bang Horas, Kak Elda, Kak Elna, dan adikku Edi, untuk segala cinta kasih.
12. Untuk Denmas Setia Wenas, penyemangat hari – hariku, untuk kasih sayang dan bantuannya selama menyelesaikan skripsi ini.
13. Untuk Cantus Firmus, yang telah memberi arti sebuah keluarga dan kebersamaannya selama ini.
14. Untuk Ci Devi dan Ci Giok yang selalu mengajarkan aku untuk dewasa.
15. Sahabatku Petra Valentin, yang selalu ada saat suka dan duka.
16. Marcella Woro Werdhini, yang selalu memberi semangat dan dorongan dalam menyelesaikan skripsi ini.
17. Sahabatku di Akuntansi 2008, Siska dan Elsa, I miss you all.
18. Teman – teman sepenanggung di kelas MPT, Ita Alfi, Yosephine Eri, Sr. Siska, Felly, Iin, Riski Nababan, Anang, Yudha, Dewi, atas segala masukan dan semangat.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

19. TooCool Famz dan PKS saya Kak Dini serta Ko Irwan, yang selalu mendukung saya dalam doa.
20. Untuk tempat kuliah kerja profesi saya “Wisma Gebang Susmirah” , mbak Indri dan Ibu Susmirah dimana saya diajar untuk sabar dan dewasa.
21. Untuk teman – teman kost, Anggun, Chirza, Debby, Selly, mbak Devi, yang selalu menemani malam – malamku.
22. Untuk semua teman – teman 2008 khususnya kelas B, kenangan bersama kalian akan selalu terukir di hatiku.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tugas akhir ini, oleh karena itu diharapkan adanya kritik dan saran yang membangun untuk meningkatkan kemampuan penulisan suatu karya tulis selanjutnya. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua mahasiswa Fakultas Ekonomi Sanata Dharma khususnya dan masyarakat luas umumnya.

Yogyakarta, 6 Juni 2012

Penulis



Klemensia Erna Christina Sinaga

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	v
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
<i>ABSTRACT</i>	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	4
E. Sistematika Penulisan	4
BAB II Landasan Teori	6
A. Pengukuran Kinerja	6
B. <i>Balanced Scorecard</i>	9
BAB III METODA PENELITIAN	30
A. Jenis Penelitian	30
B. Tempat dan Waktu Penelitian	30
C. Subjek dan Objek Penelitian	30
D. Jenis Data	31
E. Teknik Pengumpulan Data	31
F. Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	32
G. Teknik Pengujian Instrumen	34
H. Teknik Analisis Data.....	36
I. Populasi dan Sampel	46

BAB IV PROFIL PERUSAHAAN	52
A. Sejarah Singkat CV. Andi Offset	52
B. Profil CV. Andi Offset	53
C. Visi dan Misi Perusahaan	56
D. Logo CV. Andi Offset	57
E. Bidang Usaha	58
F. Struktur Organisasi	62
G. Departemen – departemen pada CV. Andi Offset	69
H. Kepegawaian dan Tenaga Kerja	71
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	78
A. Uji Validitas	78
B. Uji Reliabilitas	83
C. Pengukuran Kinerja Masing – masing Perspektif.....	86
D. Pembahasan.....	128
BAB VI PENUTUP	138
A. Kesimpulan	138
B. Keterbatasan Penelitian.....	141
C. Implikasi Manajerial	142
DAFTAR PUSTAKA	144
LAMPIRAN	146

DAFTAR TABEL

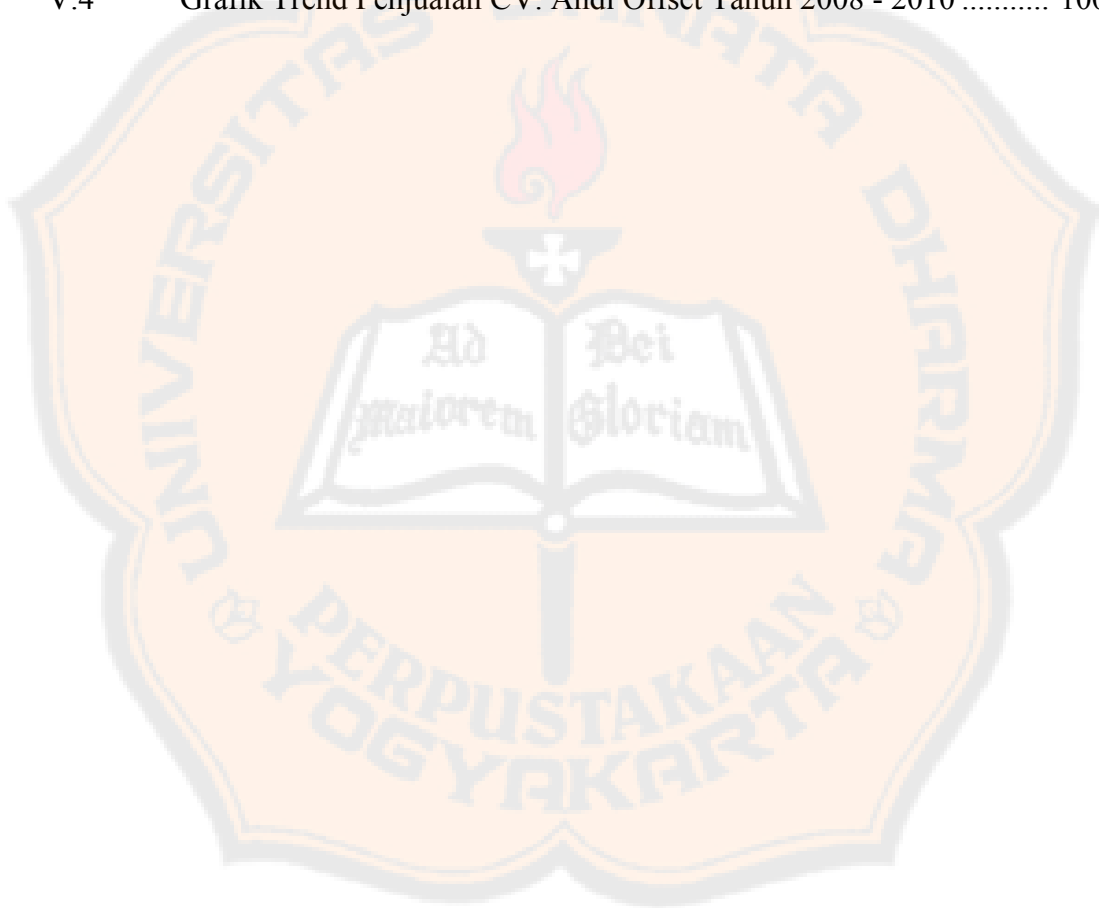
Tabel	Judul	Halaman
III.1	Skala Likert Positif	39
III.2	Skala Likert Negatif.....	39
III.3	Urutan Tingkat Kepentingan	41
III.4	Perbandingan Perspektif Balanced Scorecard dengan Perspektif di Perusahaan	50
V.1	Uji Validitas Variabel Harga	79
V.2	Uji Validitas Variabel Mutu/Kualitas	80
V.3	Uji Validitas Variabel Waktu	80
V.4	Uji Validitas Variabel Komunikasi.....	81
V.5	Uji Validitas Variabel Penghargaan	81
V.6	Uji Validitas Variabel Dukungan	82
V.7	Uji Validitas Variabel Komunikasi	82
V.8	Uji Validitas Variabel Pendukung	83
V.9	Uji Validitas Variabel Kapabilitas.....	83
V.10	Uji Reliabilitas Kuesioner Bagi Pelanggan	85
V.11	Uji Reliabilitas Kuesioner Bagi Karyawan.....	85
V.12	Uji Reliabilitas Kuesioner Bagi Manajer.....	86
V.13	ROI CV. Andi Offset	87
V.14	Perhitungan Trend ROI.....	88
V.15	Profit Margin CV. Andi Offset	90
V.16	Perhitungan Trend Profit Margin.....	91
V.17	RMS CV. Andi Offset	93
V.18	Perhitungan Trend RMS	94
V.19	Perbandingan Rasio – rasio Keuangan	96
V.20	Rasio Penjualan CV. Andi Offset	98
V.21	Trend Penjualan	99
V.22	Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Pelanggan	103
V.23	Urutan Kepentingan Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan	105
V.24	Urutan Kepentingan, Hasil Kali dan Bobot Masing – masing Atribut	106
V.25	Perspektif Pelanggan CV. Andi Offset	107
V.26	Perbandingan Proses Bisnis Internal pada <i>Balanced Scorecard</i> dan Proses Bisnis Internal pada CV. Andi Offset	108
V.27	Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Karyawan	114
V.28	Urutan Kepentingan Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	117
V.29	Urutan Kepentingan, Hasil Kali dan Bobot Masing – masing Atribut.	118
V.30	Retensi Karyawan CV. Andi Offset	120

V.31	Produktivitas Karyawan CV. Andi Offset	121
V.32	Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Manajer	123
V.33	Urutan Kepentingan Hasil Kuesioner Kepuasan Manajer	126
V.34	Urutan Kepentingan, Hasil Kali dan Bobot Masing – masing Atribut.	127
V.35	Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja	132



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
IV.1	Logo CV. Andi Offset	57
IV.2	Bagan Struktur Organisasi CV. Andi Offset	63
V.1	Grafik Trend ROI CV. Andi Offset Tahun 2008 - 2010	89
V.2	Grafik Trend Profit Margin CV. Andi Offset Tahun 2008 - 2010	92
V.3	Grafik Trend RMS CV. Andi Offset Tahun 2008 - 2010	95
V.4	Grafik Trend Penjualan CV. Andi Offset Tahun 2008 - 2010	100



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1	Kuesioner Kepuasan Pelanggan	147
Lampiran 2	Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	151
Lampiran 3	Kuesioner Kepuasan Manajer.....	155
Lampiran 4	Daftar Pertanyaan	159
Lampiran 5	Tabel Perhitungan Nilai Belief dan Nilai Ideal Rata – rata Kepuasan Pelanggan	164
Lampiran 6	Tabel Perhitungan Nilai Belief dan Nilai Ideal Rata – rata Kepuasan Karyawan	171
Lampiran 7	Tabel Perhitungan Nilai Belief dan Nilai Ideal Rata – rata Kepuasan Manajer	180
Lampiran 8	Perhitungan Rata – rata Kesenjangan Nilai Belief dan Nilai Ideal	184
Lampiran 9	Perhitungan Tingkat Urutan Kepentingan	185
Lampiran 10	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	187

ABSTRAK

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP
BALANCED SCORECARD**

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

KLEMENSIA ERNA CHRISTINA SINAGA
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2012

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja yang dilakukan oleh CV. Andi Offset jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada CV. Andi Offset. Teknik pengumpulan data berupa dokumentasi, wawancara, dan kuisioner 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 model*, dan evaluasi deskriptif.

Hasil analisis data tersebut adalah sebagai berikut : 1) Perspektif Keuangan perusahaan adalah buruk. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan penurunan ROI dan *profit margin* di tahun 2009 dan 2010. Selain itu juga terdapat penurunan RMS di tahun 2010. Penurunan ROI disebabkan karena adanya peningkatan aktiva tanpa diimbangi peningkatan laba bersih. Penurunan *profit margin* terjadi karena adanya peningkatan penjualan tanpa diimbangi peningkatan laba bersih. Penurunan RMS terjadi karena adanya peningkatan modal tanpa diimbangi peningkatan laba. 2) Perspektif Pelanggan perusahaan adalah cukup baik. perusahaan telah mampu memperluas pangsa pasar dan meningkatkan jumlah penjualan, sedangkan atribut kepuasan pelanggan yang diberikan perusahaan adalah masih ragu – ragu. 3) Perspektif Proses Bisnis Internal perusahaan adalah baik karena perusahaan mampu melakukan tiga proses utama yaitu inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan perusahaan adalah cukup baik. Terdapat satu pengukuran yang kurang dapat dipenuhi yaitu pemberian wewenang dan pembatasan wewenang. Manajer ragu – ragu terhadap kinerja yang diberikan karyawan CV. Andi Offset dan karyawan sangat tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan.

ABSTRACT

**AN EVALUATION OF COMPANY'S PERFORMANCE USING
BALANCED SCORECARD CONCEPT**

A Case Study at CV. Andi Offset
Beo Street Number 38 – 40 Yogyakarta

KLEMENSIA ERNA CHRISTINA SINAGA
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA
2012

The purpose of this research was to know the performance of CV. Andi Offset measured with balanced scorecard method. The research was case a study at CV. Andi Offset. The techniques 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 Investment, profit margin, RMS, analysis of time series, Multiattribute Attitude Models analysis, and descriptive evaluation.

The results of the analysis of data were : 1) The financial perspective of the company was bad, because the ROI and profit margin decreased in 2009 and 2010. The RMS decreased in 2010 too. ROI decreased because the assets increased without increase of profit margin. 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 customers were doubtful about the company. 3) The internal business process perspective of the company was good, because the company was able to do three processes in balanced scorecard. They were innovation process, operation process, and post sale service process. 4) The growth and the learning perspective of the company was good enough. There was one measurement that was not fulfilled which were delegated authority and authority restriction. The managers were doubtful about the employee's performance and the employees were dissatisfied with the company's service.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil - hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing - masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widayanto,1993).

Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta - harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta - harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996:7).

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *balanced scorecard*. Kaplan dan Norton. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan bahwa :
“*Balanced scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures*”.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa *balanced scorecard* menyediakan tujuan - tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan pula kinerja - kinerja non finansial. Selain itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir (*out come*) tetapi juga aktivitas - aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

B. Rumusan Masalah

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

“Bagaimana kinerja CV. Andi Offset bila diukur dengan konsep *balanced scorecard*?”

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja CV. Andi Offset dengan konsep *balanced scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan ada manfaat yang dapat diambil bagi semua pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. CV. Andi Offset

Hasil - hasil analisis yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan sekaligus bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada, sehingga akan dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan bersaing di masa kini dan akan datang, serta akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

2. Bagi Penulis

Dapat memberikan wawasan untuk memahami bagaimana penggunaan konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard*, terutama pada CV. Andi Offset. Selain itu juga menambah pengalaman karena selama proses penelitian, penulis akan magang di CV. Andi Offset.

E. Sistematika Penulisan

1. BAB I PENDAHULUAN

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

2. BAB II LANDASAN TEORI

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

3. BAB III METODA PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, populasi dan sampel, jenis data, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel penelitian, teknik pengujian instrumen, dan teknik analisis data.

4. BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi data - data CV. Andi Offset yang terdiri dari sejarah berdirinya CV. Andi Offset, profil CV. Andi Offset, visi dan misi, logo, bidang usaha, struktur organisasi, departemen – departemen, dan kepegawaian dalam CV. Andi Offset.

5. BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil uji validitas dan reliabilitas serta hasil penelitian dan analisis data dengan pengukuran kinerja melalui empat perspektif dari CV. Andi Offset serta pembahasannya.

6. BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh kegiatan penelitian, keterbatasan penelitian, dan implementasi manajerial bagi CV. Andi Offset.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (The Oxford Paperback Dictionary, 1979) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut : “*Performance is the process or manner of performing, a notabel action or achievement, the performing of a play or other entertainment*”. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

2. Pengertian Pengukuran/Penilaian Kinerja

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan

standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997).

Menurut Stout (2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil - hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Jadi pengukuran kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas - aktivitas organisasi.

Hansen dan Mowen (1995) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Prinsip - prinsip dalam pengukuran kinerja menurut Hansen dan Mowen (1995) dalam Rosyati dan Hidayati (2004) adalah :

- a. Konsistensi dengan tujuan perusahaan
- b. Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan
- c. Dapat mengukur aktivitas yang signifikan
- d. Mudah dipublikasikan

- e. Akseptabilitas dari atas ke bawah
- f. Biaya yang digunakan efektif
- g. Tersaji tepat waktu.

ROI menjadi salah satu contoh alat ukur kinerja secara tradisional yang disukai karena dinilai sederhana dan mudah diterapkan. Walau sesungguhnya ROI mempunyai kelemahan karena sangat dipengaruhi oleh :

- a. Kebijakan penyusutan
- b. Sensitif terhadap nilai buku
- c. Praktek *transfer pricing*
- d. Perhatian sering fokus kepada jangka pendek
- e. Tidak bisa dibandingkan antar perusahaan yang berbeda
- f. Sangat dipengaruhi oleh keadaan perekonomian secara umum, dan
- g. Dipengaruhi oleh pengelolaan persediaan (LIFO dan FIFO).

3. Tujuan Pengukuran / Penilaian Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001).

4. Manfaat Pengukuran/Penilaian Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Mulyadi, 2001) :

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

B. *Balanced Scorecard*

1. Sejarah *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja non keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute yang dipimpin oleh David P. Norton, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori studi tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan” (Kaplan and Norton, 1996). Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Yuwono, 2002).

Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard*. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkan kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers*, pelaksanaan proses bisnis/*intern* yang produktif dan *cost effective*, dan / atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. Sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang secara berimbang diukur dari dua perspektif

yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005).

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu :

a. *Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

b. *Balanced*

Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi *intern* maupun *ekstern*.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

Menurut Kaplan dan Norton langkah - langkah *balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek.

Keempat proses tersebut adalah :

- a. Menerjemahkan visi misi dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkan visi dalam proses perencanaan strategik dengan ukuran pencapaiannya.

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Balanced scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, karena itu dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan *monitoring* terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

3. Tolok Ukur *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 2000). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu :

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan (Sugiyanto dan Anwar, 2003). Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Tahap pertama adalah *growth* (bertumbuh). *Growth* adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk / jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan

sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Kemudian tahap kedua adalah *sustain* (bertahan). *Sustain* adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan. Tolok ukur yang biasa digunakan pada tahap ini adalah ROI dan EVA.

Tahap terakhir adalah *harvest* (menuai). *Harvest* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar - benar menuai hasil investasi ditahap - tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan. Tolok ukur dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan meminimalkan modal kerja.

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 berikut ini.

1) *Return on Investment (ROI)*

ROI merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi dalam jangka waktu tertentu. Rumus untuk mencari ROI adalah sebagai berikut :

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Operating Asset}} \times 100\%$$

2) *Profit Margin*

Profit margin merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan.

Rumus untuk mencari *profit margin* adalah sebagai berikut :

$$Profit Margin = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

3) Rentabilitas Modal Sendiri (RMS)

Rentabilitas Modal Sendiri (RMS) dapat dihitung dengan rumus :

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

b. Perspektif Pelanggan / Konsumen (*Customer Perspective*)

Balanced scorecard melihat aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin *survive* apabila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolok ukur pelanggan dilakukan

dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif ini. Selain itu hal yang juga penting dalam perspektif pelanggan adalah mengetahui peningkatan jumlah penjualan. Peningkatan jumlah penjualan dapat dihitung dengan analisis *time series* dengan tahun dasar.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu :

1) *Core Measurement Group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu :

a) Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan saat ini.

c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru.

Akuisisi ini dapat diukur melalui persentase jumlah penambahan *customer* (pelanggan) baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Menurut Kotler dan Keller (2002:42), “kepuasaan adalah perasaan tentang senang/kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya”. Jadi tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapannya. Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.

e) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Pengukuran terhadap profitabilitas pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based Costing* (ABC). Oleh karena aspek tersebut masih bersifat terbatas, maka perlu dilakukan pengukuran – pengukuran lain yaitu pengukuran terhadap semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi pelanggan yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut dapat berupa : 1) Atribut produk atau jasa yang yang diberikan kepada pelanggan, seperti kegunaan, kualitas, dan harga. 2) Hubungan atau kedekatan antar pelanggan, seperti pengalaman

membeli dan hubungan personal. 3) *Image* dan reputasi produk atau jasa di mata pelanggan.

Profitabilitas pelanggan menggambarkan seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai perusahaan dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Rumus untuk mencari profitabilitas konsumen adalah sebagai berikut :

$$\text{Profitabilitas Konsumen} = \frac{\text{Pendapatan Jasa}}{\text{Total Keuntungan Jasa}} \times 100\%$$

2) *Customer Value Proportion*, yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut :

- a) *Product/Service Attributes*, yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
- b) *Customer Relationship*, adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- c) *Image and Reputation*, yaitu membangun *image* dan reputasi misalnya melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Intenal Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal lebih menekankan pada penciptaan produk baru yang lebih berkualitas sampai produk tersebut siap diedarkan kepada *customer*. Tentunya proses internal bisnis tidak lepas dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Untuk mengoperasikan perspektif proses internal bisnis ini perusahaan harus lebih dahulu melihat keuangan perusahaan dan kemauan pelanggan. Jadi seakan - akan ketiga perspektif ini membentuk rantai yang saling berhubungan. Di dalam perspektif proses internal bisnis ini ada tiga tahap yang harus dilakukan, yang mana ketiga tahap tersebut adalah :

1) Tahap Inovasi

Pada tahap ini perusahaan berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk baru sehingga tercipta produk yang benar - benar sesuai dengan keinginan *customer*. Untuk mengukur kinerja pada tahap ini dipusatkan pada tiga indikator yaitu hasil secara teknis, keuntungan penjualan, dan penilaian keberhasilan masing - masing individu proyek.

2) Tahap Operasi

Tahap ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan *order* dari *customer*, pembuatan produk / jasa sampai dengan pengiriman produk / jasa tersebut kepada pelanggan.

Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga

cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu. Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing - masing organisasi bisnis, lebih dititikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

3) Tahap Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk / jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan sehingga para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan. Tolak ukur yang biasa digunakan oleh perusahaan pada tahap ini adalah tingkat efisiensi per pelayanan purna jual, jangka waktu penyelesaian perselisihan, garansi dan berbagai fasilitas perbaikan maupun penggantian produk yang tidak maksimal.

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

Kaplan (1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena

dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced scorecard*.

Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan yaitu kemampuan karyawan, produktivitas karyawan, serta motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang.

1) Kemampuan Karyawan

Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada dua hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen, yaitu :

a) Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan prakondisi meningkatnya produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan *customer service*. Oleh karena itu pihak manajer harus mengamati sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pihak manajer dapat melakukan survey yang dilaksanakan secara rutin.

b) Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan

untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Jadi jika ada karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Retensi karyawan diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci. Rumus untuk mencari tingkat retensi karyawan adalah sebagai berikut :

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

2) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan *customer*. Produktivitas karyawan menunjukkan sejauh mana kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba di periode tertentu. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk / jasa tersebut.

Rumus untuk mencari tingkat produktivitas karyawan adalah sebagai berikut :

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

3) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang

Tujuan faktor ketiga ini adalah terfokus kepada pembentukan iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif karyawan.

4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan konsep *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005) :

a. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat antara lain menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, serta memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran - sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

5. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Heru Kurninto Tjahjono (2004:41) kelemahan *balanced scorecard* yaitu :

- a. Hubungan antara pengukuran dan hasil *financial* yang relatif sedikit, atau dapat dikatakan tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan di masa

yang akan datang dapat dicapai dengan mengikuti target yang ada dalam area non *financial*

- b. Pada akhirnya tetap menekankan pada aspek keuangan walaupun aspek lain dipertimbangkan dalam proses pengukuran, tetapi seringkali aspek keuangan menjadi tolok ukur utama
- c. Tidak adanya mekanisme untuk melakukan perbaikan
- d. Pengukuran tidak *up to date*
- e. Terlalu banyak kriteria pengukuran.

Menurut artikel *The Balance on The Balanced scorecard — A Critical Analysis of Some of Its Assumptions*, by Hanne Nørreklit, *Management Accounting Research*, 2000, 11, 65-88 doi:10.1006/mare.1999.0121, salah satu masalah akuntansi adalah ukuran kinerja yang mengabaikan nilai asset tak berwujud, SDM (Sumber Daya Manusia), dan *goodwill* maupun *badwill*.

Dalam beberapa tahun terakhir para sarjana akademik telah memberikan perhatian terhadap pentingnya sistem pengukuran termasuk pengukuran *financial* dan non *financial*. Salah satu pendekatan yang diadopsi adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* dimaksudkan tidak hanya sebagai suatu sistem pengukuran strategis tetapi juga sebagai kontrol sistem strategis yang dapat menyelaraskan tujuan - tujuan perusahaan secara keseluruhan. Artikel ini kemudian membahas dan menyarankan beberapa perbaikan pada *balanced scorecard* dan mengkaji apakah model ini valid untuk mendapatkan hasil yang dijanjikan.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut dilakukan 2 analisis, yaitu analisis rantai sebab akibat dan analisis *model control strategis*.

a. Analisis Rantai Sebab Akibat

Scorecard menerjemahkan visi dan strategi unit bisnis ke dalam tujuan dan langkah - langkah dalam empat bidang yang berbeda, yaitu perspektif *financial*, pelanggan, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut analisis rantai sebab akibat, dalam *balanced scorecard* terdapat hubungan kausal (sebab akibat), dimana ukuran pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal bisnis, dan ukuran perspektif pelanggan dapat mempengaruhi ukuran *financial*. Area ukuran non *financial* dapat digunakan untuk memprediksi kinerja *financial* di masa mendatang. Jadi, ukuran *financial* merupakan dampak kinerja masa lalu sedangkan ukuran non *financial* akan menentukan kinerja masa mendatang.

Tetapi kenyataannya ada beberapa masalah yang timbul, diantaranya mengenai dimensi waktu, hubungan antar perspektif/ukuran, dan saling ketergantungan antara empat perspektif. Kesimpulan dari analisis rantai sebab akibat ini adalah bahwa finalitas (logika) lebih dapat diterima dibanding kausalitas. Hubungan finalitas tidak mengasumsikan adanya suatu hukum bahwa segala usaha akan mendatangkan hasil keuangan yang baik. Contohnya kepuasan pelanggan tidak selalu menghasilkan hasil keuangan yang baik.

b. Analisis *Model Control Strategis*

Analisis ini meneliti bagaimana *scorecard* menangani hubungan dengan *stakeholders* eksternal & lingkungan dan menangani komitmen kepada *stakeholders* internal (hubungan dengan manajemen dan karyawan). Kesimpulan dari analisis ini adalah bahwa *balanced scorecard* tidak mudah diterapkan pada lingkungan organisasi yang dinamis. Jika ingin *balanced scorecard* menjadi lebih realistis, maka metode *control* perlu disesuaikan. Selain itu, proses kontrol harus lebih interaktif selama perumusan strategi, selama membangun *scorecard* dan selama implementasi.

6. Review Penelitian Terdahulu

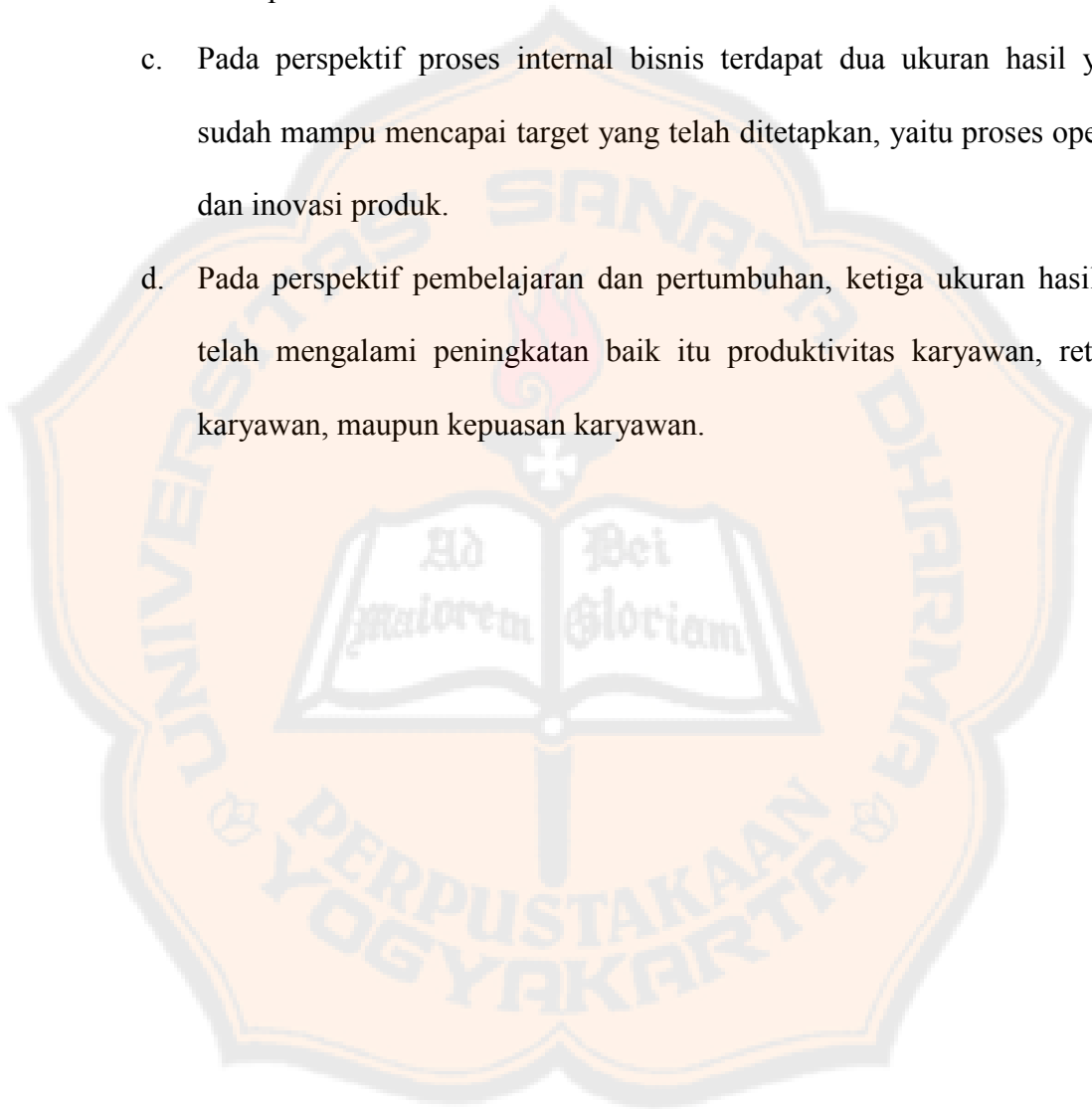
Penelitian yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Novella Aurora (Universitas Diponegoro 2010) dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja dari RSUD Tugurejo berdasarkan *balanced scorecard* selama periode 2007 - 2009. Dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kinerja RSUD Tugurejo Semarang yang diukur dengan konsep *balanced scorecard* yaitu dari aspek *finansial* dan non *finansial*, dapat dikatakan cukup baik sehingga perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Dhika Pratiwi Putri (Universitas Muhammadiyah Surakarta 2008) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Bank Tabungan Negara Cabang Solo)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja dari PT Bank Tabungan Negara Cabang Solo berdasarkan *balanced scorecard* selama periode 2005 - 2007. Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan metode wawancara, kuesioner, dan studi kepustakaan. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada nasabah dan karyawan. Populasinya adalah seluruh nasabah dan karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo, sedangkan sampel yang diambil masing-masing adalah 100 responden untuk nasabah dan 20 responden untuk karyawan. Kuesioner digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dan karyawan. Hasil kuesioner tersebut juga telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Dari hasil analisis pengukuran kinerja pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Pada perspektif keuangan, pencapaian ROI dan rasio operasi telah mampu melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan, namun nilai *profit margin* masih berada di bawah target.

- b. Pada perspektif konsumen, pencapaian *market share* perusahaan dari tahun 2005 - 2007 masih belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.
- c. Pada perspektif proses internal bisnis terdapat dua ukuran hasil yang sudah mampu mencapai target yang telah ditetapkan, yaitu proses operasi dan inovasi produk.
- d. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ketiga ukuran hasilnya telah mengalami peningkatan baik itu produktivitas karyawan, retensi karyawan, maupun kepuasan karyawan.



BAB III

METODA PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Penelitian ini dilakukan pada CV. Andi Offset untuk mengukur kinerja perusahaan periode 2008 - 2010. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data perusahaan khususnya hal - hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard*.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah CV. Andi Offset yang usahanya bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku - buku. Sedangkan waktu penelitiannya adalah bulan Februari sampai dengan bulan April 2012.

C. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manajer perusahaan
2. Bagian keuangan
3. Bagian akuntansi
4. Karyawan perusahaan
5. Pelanggan.

Sedangkan objek penelitiannya adalah :

1. Laporan keuangan
2. Hasil wawancara
3. Hasil kuesioner.

D. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui pembagian kuesioner kepada manajer, konsumen, dan karyawan CV. Andi Offset.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2008 - 2010, serta studi pustaka literatur, majalah, dan dokumen yang berkaitan dengan analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *balanced scorecard*.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, wawancara, dan kuesioner.

1. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data yang mencatat kondisi perusahaan saat ini mengenai struktur organisasi, tugas dan wewenang masing - masing *staff*, laporan keuangan, jumlah karyawan, dan jumlah serta jenis

produk yang dihasilkan untuk mendapatkan data tentang gambaran umum perusahaan dan data mengenai perspektif keuangan.

2. Wawancara

Wawancara merupakan pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada manajer untuk mengetahui kondisi perusahaan dan mendapatkan data mengenai strategi usaha dan proses internal bisnis perusahaan.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data secara langsung kepada responden yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator - indikator yang terdapat dalam *balanced scorecard*.

Berikut pihak - pihak yang terlibat dalam pengisian kuesioner :

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

F. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Berikut ini merupakan variabel penelitian yang digunakan :

1. Pelanggan

Yang dimaksud pelanggan dalam penelitian ini adalah semua pembeli buku yang dijual di *Andi Book Store*.

2. Kuesioner Kepuasan Pelanggan

a. Atribut Harga

Adalah balas jasa atas nilai tambah yang harus dibayarkan atas pembelian produk atau jasa.

b. Atribut Mutu/Kualitas

Adalah jaminan mutu produk berdasarkan dimensi ketentuan/syarat yang telah ditetapkan untuk suatu produk atau jasa.

c. Atribut Waktu

Adalah lamanya *service* atau pun kecekatan karyawan dalam melayani didasarkan pada hitungan detik, menit, jam, atau hari.

3. Kuesioner Kepuasan Karyawan

a. Atribut Komunikasi

Adalah kesempatan yang diberikan pihak manajemen bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi atau pun distribusi pengumuman dari karyawan ke pimpinan ataupun sebaliknya.

b. Atribut Penghargaan

Adalah tanda balas jasa yang diberikan pimpinan kepada bawahan ataupun sebaliknya atas prestasi yang diraih.

c. Atribut Dukungan

Adalah motivasi lisan ataupun pendorong kegiatan kerja berupa sarana dan prasarana demi menunjang kegiatan kerja.

4. Kuesioner Kepuasan Manajer

a. Atribut Pendukung

Adalah keterlibatan karyawan atas *responsibility* terhadap suatu pekerjaan yang ada di sekitarnya.

b. Atribut Kapabilitas

Adalah kemampuan yang dimiliki karyawan dalam mengerjakan dan menghadapi tuntutan pekerjaan.

G. Teknik Pengujian Instrumen

Teknik pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Tujuan dilakukan uji validitas adalah untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sugiyono (2006) menyatakan bahwa uji validitas merupakan suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Rumus yang digunakan dalam uji validitas adalah rumus *product moment* :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

R_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

x = Variabel x

N = Jumlah responden

y = Variabel y

Dengan taraf signifikan (α) = 5%, apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dalam melakukan pengujian instrumen ini peneliti menggunakan program SPSS 17.0.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:47). Pengujian ini dimaksudkan untuk menjamin instrumen yang digunakan merupakan sebuah instrumen yang handal, konsistensi, dan stabil sehingga bila digunakan berkali – kali akan menghasilkan data yang sama.

Reliabilitas kuisisioner dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Alpha (Cronbach's) sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r = koefisien reliabilitas *instrumen* (*cronbach alpha*)

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyak soal

$\sum \sigma^2$ = total varian butir

σ^2 = total varian

Dalam melakukan pengujian instrumen ini peneliti menggunakan program SPSS 17.0. Uji reliabilitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai alpha dengan kriteria 0,60 , artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari 0,60. Reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 diterima dan di atas 0,8 adalah baik.

H. Teknik Analisis Data

Untuk mencapai rumusan masalah yaitu bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan balanced scorecard dilakukan pengukuran kinerja pada perusahaan yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan digunakan analisis kuantitatif, data diperoleh dari laporan keuangan CV. Andi Offset periode 2008 - 2010. 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 :

a. *Return on Investment (ROI)*

ROI merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi dalam jangka waktu tertentu. Rumus untuk mencari ROI adalah sebagai berikut :

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Operating Asset}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai ROI berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva, begitu pula sebaliknya.

b. *Profit Margin*

Profit margin merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan. Rumus untuk mencari *profit margin* adalah sebagai berikut :

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai *profit margin* berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

c. Rentabilitas Modal Sendiri (RMS)

Rentabilitas Modal Sendiri (RMS) dapat dihitung dengan rumus :

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

2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan/Konsumen

Pada perspektif pelanggan ada tiga ukuran yang dicari, yaitu :

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Market share digunakan untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar dibandingkan dengan usaha lain yang sejenis. Dengan diketahuinya *market share*, perusahaan dapat merumuskan kebijakan yang akan diambil untuk melayani pasar dengan maksimal.

Pengukuran pangsa pasar yang dilakukan pada CV. Andi Offset dilihat dengan cara mengamati daerah - daerah pemasaran yang dijangkau perusahaan. Semakin luas daerah pemasarannya, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya.

b. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfication*)

Hal ini untuk menjawab rumusan bagaimana sikap konsumen terhadap keseluruhan atribut produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan. Semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen, berarti menunjukkan semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Maka untuk menjawabnya digunakan kuesioner untuk pelanggan CV. Andi Offset.

Sampel diambil dari N populasi. Populasi penelitian ini meliputi semua pelanggan CV. Andi Offset. Hasil yang diperoleh dari kuesioner dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994). 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 adalah sebagai berikut :

Tabel III.1
Skala Likert Positif

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:

Tabel III.2
Skala Likert Negatif

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. Misalnya 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 : $1 + 2 + 3 = 6$

Tabel III.3
Urutan Tingkat Kepentingan

No. Urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	$(3/6) \times 100\% = 50\%$	50
2	$(2/6) \times 100\% = 33,33\%$	33
3	$(1/6) \times 100\% = 16,67\%$	17

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

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

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

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

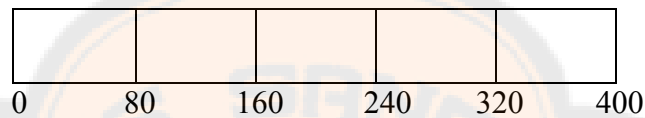
W_i = Bobot rata - rata yang diberikan responden terhadap atribut

n = Jumlah atribut yang diteliti.

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

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

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap di bawah 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 ke kanan, 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. Peningkatan Jumlah Penjualan

Peningkatan jumlah penjualan dapat dihitung dengan analisis *time series*.

Data yang digunakan adalah laporan keuangan khususnya penjualan tahun 2008 – 2010 sehingga digunakan tahun dasar 2008.

3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

Teknik analisis data yang digunakan pada perspektif proses bisnis internal ini adalah analisis kualitatif. Hasil dari perspektif ini dapat diketahui dari wawancara dengan pihak manajemen. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data mengenai apakah perusahaan membuat kebijakan - kebijakan baru, khususnya dalam proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas waktu dan biaya.

a. Proses Inovasi

Yaitu dengan mengukur jumlah penjualan produk baru dibandingkan dengan jumlah penjualan produk - produk sebelumnya. Semakin besar nilai inovasi produk, berarti menunjukkan semakin baik penjualan produk baru tersebut.

b. 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.

c. Pelayanan Purna Jual

Mencakup garansi dan berbagai fasilitas perbaikan maupun penggantian produk yang tidak maksimal.

4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Teknik analisis yang digunakan untuk memperoleh ukuran hasil dari perspektif ini adalah analisis kualitatif. Berikut adalah ukuran - ukuran yang dicari :

a. Kemampuan Karyawan

Kemampuan karyawan merupakan kesanggupan, kecakapan karyawan dalam melakukan tugas – tugasnya sesuai dengan kedudukan dan tanggungjawabnya. Dalam hal ini penulis melakukan analisis terhadap dua ukuran yang mampu menggambarkan keadaan karyawan CV. Andi Offset yaitu kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

1) Kepuasan Karyawan

Untuk mengukur kepuasan karyawan dan sikap karyawan kepada perusahaan, maka digunakan kuesioner yang ditujukan kepada para karyawan CV. Andi Offset. Sampel diambil dari N populasi. Populasi penelitian ini meliputi semua karyawan CV. Andi Offset. Hasil yang diperoleh dari kuesioner dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994). Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan berarti semakin baik, artinya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja.

2) Retensi Karyawan

Retensi karyawan digunakan alat ukur tingkat keluarnya karyawan.

Retensi karyawan diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci. Rumus untuk mencari tingkat retensi karyawan adalah sebagai berikut:

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

Semakin tinggi tingkat retensi karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula persentase perputaran karyawan.

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan menunjukkan sejauh mana kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba di periode tertentu. Rumus untuk mencari tingkat produktivitas karyawan adalah sebagai berikut :

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

Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi *output* yang dihasilkan oleh masing - masing karyawan.

c. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang

Tujuan faktor ketiga ini adalah terfokus kepada pembentukan iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif karyawan. Dalam hal ini 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 CV. Andi Offset. Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer CV. Andi Offset. Karena populasinya kecil, maka sampelnya pun seluruh manajer CV. Andi Offset. Hasil yang diperoleh dari kuesioner dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitude Model* (Engel, 1994).

I. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua pelanggan, karyawan, dan manajer CV. Andi Offset.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2009:116). Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *accidental sampling*. *Accidental sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2011:67). Pengambilan sampel menggunakan 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.

Berikut ini adalah cara penghitungan jumlah sampel untuk pelanggan, karyawan, dan manajer.

a) Pelanggan

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 disebarakan kepada 25 responden, dalam hal respondennya adalah pelanggan CV. Andi Offset.

b) Karyawan

Sampel untuk karyawan diambil dari 292 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 :

Karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan =

$$\frac{149}{292} = 0,51$$

Karyawan yang tidak berhadapan langsung dengan pelanggan =

$$\frac{143}{292} = 0,49$$

Maka perhitungan sampel untuk karyawan adalah sebagai berikut :

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

$$n \geq (0,51) (0,49) (1,96 / 0,2)^2$$

$$n \geq 24$$

Dari perhitungan di atas, jumlah sampel yang harus diambil adalah 24 responden. Untuk mempermudah perhitungan, maka angka tersebut dibulatkan menjadi 25 responden. Kuesioner disebarakan kepada 25 responden, yaitu karyawan CV. Andi Offset.

c) Manajer

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 6 (enam) responden

Tabel III.4

Perbandingan Perspektif *Balanced Scorecard* dengan Perspektif di Perusahaan

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	KRITERIA	Keadaan CV. Andi Offset	Ket
1.Perspektif Keuangan			
Pertumbuhan tingkat laba.	Peningkatan rentabilitas dan profitabilitas.		
2.Perspektif Pelanggan			
a. Pangsa pasar	Meningkatnya daerah pemasaran.		
b. <i>Customer satisfaction</i>	Mampu memberikan kepuasan terhadap produk dan jasa.		
c. Peningkatan jumlah penjualan	Mampu meningkatkan jumlah penjualan produk dan jasa.		
3.Perspektif Proses			
Bisnis Internal			
a. Proses inovasi	Kemampuan perusahaan melakukan proses inovasi sehingga dapat menghasilkan produk yang inovatif.		
b. Proses operasi	Kemampuan perusahaan melakukan proses operasi terhadap produk baru hasil dari proses inovasi.		

Lanjutan Tabel III. 4

<p>c. Layanan purna jual</p>	<p>Kemampuan perusahaan memberikan layanan purna jual terhadap produk yang terjual.</p>		
<p>4.Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p> <p>a. Kemampuan karyawan</p> <p>b. Produktivitas karyawan</p> <p>c. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang</p>	<p>Kemampuan perusahaan memenuhi faktor pengukuran kemampuan karyawan, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan karyawan 2. Retensi karyawan. <p>Kemampuan karyawan dalam menghasilkan <i>output</i>.</p> <p>Kemampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada manajer.</p>		

BAB IV

PROFIL PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat CV. Andi Offset

CV. Andi Offset merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penerbitan dan percetakan buku di Yogyakarta. Didirikan pada 4 Januari 1980 oleh Yohanes Herman Gondowijoyo seorang dosen UAJY (Universitas Atmajaya). Bertempat di Jalan Beo No.38 Yogyakarta dengan pengoperasian yang masih sederhana. Perkembangan perusahaan yang positif dalam kurun waktu kurang dari 8 tahun membuat lokasi diperluas dari Jalan Beo No.38 sampai dengan No.40. Demikian pula status perusahaan diubah dari semula perusahaan perseorangan menjadi Persekutuan Komanditer dengan akta No.15. Perusahaan pun berkembang dari semula hanya percetakan hingga menjadi penerbit.

Nama perusahaan “Andi Offset” diambil dari nama putra sulung Yohanes Herman Gondowijoyo yang bernama “Andi” pula. Nama ‘Andi’ di sisi lain merupakan cerminan dari visi misi perusahaan, karena oleh para pendirinya kata ‘Andi’ dapat diakronimkan menjadi “Anak Didik Immanuel”. Nama ini sekaligus menjadi cerminan dari kegiatan kerohanian umat kristiani, karena arti kata Immanuel adalah Tuhan beserta kita.

Pada tahun 1996 Andi Offset sebagai penerbit dibagi menjadi dua. Pembagian ini berdasarkan perkembangan perusahaan yang baik dan sekaligus keinginan penerbit untuk meningkatkan intensitas pelayanan pada konsumen.

Andi Offset dibagi menjadi dua, yaitu Penerbit Andi dan Yayasan Andi. Penerbit Andi berperan dalam penerbitan buku - buku ilmiah dan umum. Sedangkan Yayasan Andi melayani penerbitan buku - buku keagamaan Kristen dan majalah khusus umat Kristen Bahana. Kedua sektor penerbitan tersebut didukung oleh satu bidang usaha percetakan yang kuat, yakni Andi Offset.

Dengan demikian ada tiga bidang kegiatan utama yang dijalankan perusahaan, yaitu penerbitan buku - buku umum, penerbitan buku - buku rohani Kristen, dan percetakan. Ketiganya berada di bawah CV. Andi Offset, yang lebih populer disebut Percetakan dan Penerbit CV. Andi Offset.

B. Profil CV. Andi Offset

CV. Andi Offset adalah perusahaan yang bergerak di bidang penerbitan dan cetak - mencetak dengan pengalaman selama 30 tahun. Berikut merupakan motto dari CV. Andi Offset :

1. Komitmen adalah modal kami
2. Kualitas adalah kewajiban kami
3. Kecepatan adalah standar kami
4. Harga Kompetitif adalah upaya kami
5. Teknologi adalah solusi kami
6. Kepercayaan adalah tujuan akhir kami.

Tahun demi tahun CV. Andi Offset telah melebarkan sayapnya. Dari sebuah percetakan menjadi penerbit buku - buku umum kemudian buku rohani dan

didukung dengan jaringan pemasaran yang luas. Berikut daftar jaringan cabang

CV. Andi Offset :

1. Tangerang

Jl. Raden Saleh No. 68 RT 01 RW 05 Kel. Karangmulia, Kec.

Karangtengah, Ciledug – Tangerang

2. Surabaya

Jl. Raya Tenggilis R – 17 Surabaya

Telp : (031) 843 6604

Fax : (031) 841 0731

Telp : (0341) 561317

3. Bandung

Jl. Srimahi Baru No. 18 Bandung

Telp : (022) 70365187 / 5200290

Fax : (022) 5204135

4. Medan

Kompleks Perumahan Taman Setiabudi Indah I Blok VV No. 05

Tanjungrejo Medan, Sumatera Utara

Telp : (061) 821 7623

Fax : (061) 821 7623

5. Palembang

Villa Bangun Indah B – 1

Jl. Sukabangun I, Km. 06 Palembang

Telp : (0711) 412 624

Fax : (0711) 412 624

6. Riau

Jl. Kuantan II gang Jawa No. 05 Kec. Lima Puluh, Pekanbaru

Telp : (0761) 9061 270

Fax : (0761) 9061 270

7. Makasar

Jl. Danau Tanjung Bungano 101 Makasar

Telp : (0411) 856 465

8. Manado

Jl. Gunung Kerinci Lingkungan No. 30 Kel. Buminyiur, Kec. Wanea

Kotamadya Manado Propinsi Sulawesi Utara

Telp : (0431) 850 965

Fax : (0431) 850 965

9. Samarinda

Jl. Ir. Juanda, Komplek Wijayakusuma II No. 36 A Kalimantan Timur

Telp : (0541) 739 019

10. Bali

Jl. Ganetri 111/2 Denpasar Bali

Telp : (0361) 221 346

11. Semarang

Perum, Semarang Indah Blok C IX No. 20 Semarang 50144

Telp : (024) 7605 523

Fax : (024) 7605 523

12. Malang

Jl. Lompobatang 12 RT 04 RW 01 Kel. Karangbsuki, Kec. Sukun Tambora

Malang 65114 Jawa Timur.

C. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

Menjadi perusahaan yang menghasilkan laba yang layak bagi pemilik perusahaan dan yang layak bagi semua karyawan guna menunjang kelangsungan hidup bersama.

2. Misi

Misi CV. Andi Offset adalah sebagai berikut :

- a. Berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat dan berbagai lembaga kemasyarakatan, seperti perguruan tinggi, instansi perbankan, rumah sakit, dan sebagainya khususnya di daerah Yogyakarta.

- b. Mendukung program pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia dengan menerbitkan buku - buku ilmiah.
- c. Memberikan kesempatan kerja pada masyarakat sekitar, sehingga dapat mengurangi pengangguran dan sekaligus meningkatkan taraf hidup.

D. Logo CV. Andi Offset

Gambar IV.1
Logo CV. Andi Offset



Logo Andi berbentuk lingkaran berwarna biru berlatarkan siluet ombak berwarna putih. Bagian tengah inti logo berupa lambang merpati membawa lingkaran ber - outline putih dengan huruf “a” di dalamnya. Logo CV. Andi Offset sebelumnya tidak memiliki elemen lingkaran berombak dalam logo, hingga kemudian diubah menjadi logo yang sekarang tanpa mengubah esensi logo.

Huruf “a” pada logo bertujuan untuk merepresentasikan perusahaan percetakan Andi Offset dengan mengambil huruf depan dari nama perusahaan. Lambang merpati mengepak pada logo merepresentasikan kekudusan yang

merupakan penafsiran yang diambil dari agama Kristiani. Penggunaan identitas kudus ini juga terkait dengan kultur perusahaan, usaha terbitan, maupun non penerbitan dari CV. Andi Offset. Warna biru melambangkan keteduhan baik keluar dan kedalam. Konsep keteduhan ini sejalan dengan salah satu misi CV. Andi Offset yang berbunyi, “Memberikan kesempatan kerja pada masyarakat sekitar, sehingga dapat mengurangi pengangguran dan sekaligus meningkatkan taraf hidup”.

E. Bidang Usaha

1. Bagian Usaha

CV. Andi Offset memiliki dua bagian usaha yaitu percetakan dan penerbitan.

a. Percetakan

Percetakan sendiri terdiri dari order luar dan order dalam. Order luar meliputi order besar dan order kecil. Order besar meliputi buku wisuda, buku tamu, majalah, dan buku - buku cetakan lain sedangkan order kecil meliputi kartu nama, undangan, stiker, faktur, nota, kop surat, dan amplop surat.

Sedangkan order dalam merupakan penerbitan yang bekerjasama dengan pengarang yang meliputi penerbitan buku umum dan buku rohani. Dalam dua bagian ini sistem kerja yang dilakukan adalah sama,

hanya produknya yang berbeda. Penerbitan order dalam dikelompokkan menjadi dua, yaitu naskah dalam dan naskah luar.

1) Naskah Dalam

Sebelum naskah diterima, penerbit melakukan persetujuan dalam berbagai hal, misalnya kontrak, royalti, dan harga. Setelah naskah diterima terjadi proses *editing*, *setting*, korektor, kemudian dikembalikan ke editor untuk persetujuan masuk cetak.

2) Naskah Luar

Setelah ada kesepakatan antara penerbit dan penulis dalam hal perjanjian, naskah diterima masuk ke penilaian editor sedangkan naskah terjemahan masuk ke divisi penerjemahan. Setelah kontrak *copyright* dibuat, naskah yang telah *fix* masuk ke fase *editing*, *setting* korektor dan dikembalikan ke editor untuk persetujuan cetak.

b. Penerbitan

Penerbitan CV. Andi Offset meliputi buku umum, buku rohani, dan majalah rohani. Dalam penerbitannya, semua sistem kerja yang digunakan adalah sama. Namun terdapat perbedaan dalam majalah rohani karena periode penerbitannya yang dilakukan setiap satu bulan sekali.

Penerbit Andi memiliki 4 (empat) macam imprint atau terbitan buku. Imprint ini dibagi berdasarkan segmen pasar dengan kategori usia dan jenis kelompok buku sebagai berikut.

1) Sheila

Sheila merupakan sebuah imprint dari penerbit Andi yang menerbitkan buku – buku fiksi atau novel. Imprint Sheila mengarah pada segmen remaja dan dewasa. Tema – tema yang diangkat antara lain : roman, komedi, detektif, inspirasi, dan *lifestyle*.

2) Yes Com

Yes Com merupakan imprint dari penerbit Andi yang menerbitkan buku – buku berkisar pada buku komputer untuk pasar remaja dan pengayaan mata pelajaran teknologi informasi untuk pelajar SD, SLTP, dan SLTA.

3) Nyo – Nyo

Nyo – nyo merupakan imprint dari penerbit Andi yang bergerak pada terbitan buku – buku baik fiksi maupun non fiksi untuk anak, dengan tujuan memberikan pembelajaran positif pada anak – anak sejak usia dini.

4) Lili

Lili merupakan imprint dari penerbit Andi yang bergerak pada terbitan buku – buku yang berhubungan dengan tumbuh – tumbuhan, seperti pertanian dan perkebunan. Imprint ini diharapkan

dapat meningkatkan pengetahuan masyarakat umum untuk dapat mengenal dan mengelola berbagai tumbuh – tumbuhan yang ada dengan lebih baik.

Selain itu penerbit buku biasanya menggunakan naskah penulis dalam dan naskah penulis luar. Penulis dalam adalah penulis yang berasal dari dalam negeri, sedangkan penulis luar adalah penulis yang berasal dari luar negeri. Semuanya akan berjalan baik apabila perusahaan dan penulis mengadakan transaksi. Apabila transaksi berjalan lancar sesuai dengan keputusan yang diambil maka akan terjalin hubungan yang harmonis dalam keputusan selanjutnya seperti nilai pembayaran *royalti*, penandatanganan kontrak untuk berapa banyak buku yang diterbitkan, dan lainnya. Setelah kontrak *copyright* dibuat, kemudian *order* tersebut masuk ke penjadwalan *editing*, *setting*, korektor, dan akhirnya persetujuan dari editor untuk masuk ke produksi cetak.

2. Daftar Jenis Buku yang Diterbitkan

a. Buku Ilmiah

Sebagian besar buku ilmiah adalah buku yang diperuntukkan bagi perguruan tinggi. Produk buku ilmiah ini lebih ditekankan pada buku - buku ilmu komputer. Buku terbitan Andi *publishing* selain ilmu komputer antara lain : Ekonomi, Teknik, Kesehatan, Filsafat, Sosial dan

Budaya, Bahasa dan Sastra, Umum, Pertanian, Statistik, Lingkungan Hidup, Hukum, dan Pendidikan.

- b. Buku kumpulan cerita pendek
- c. Buku - buku rohani agama Kristen (sebagian besar oleh Yayasan Andi)
- d. Majalah rohani Kristen (BAHANA).

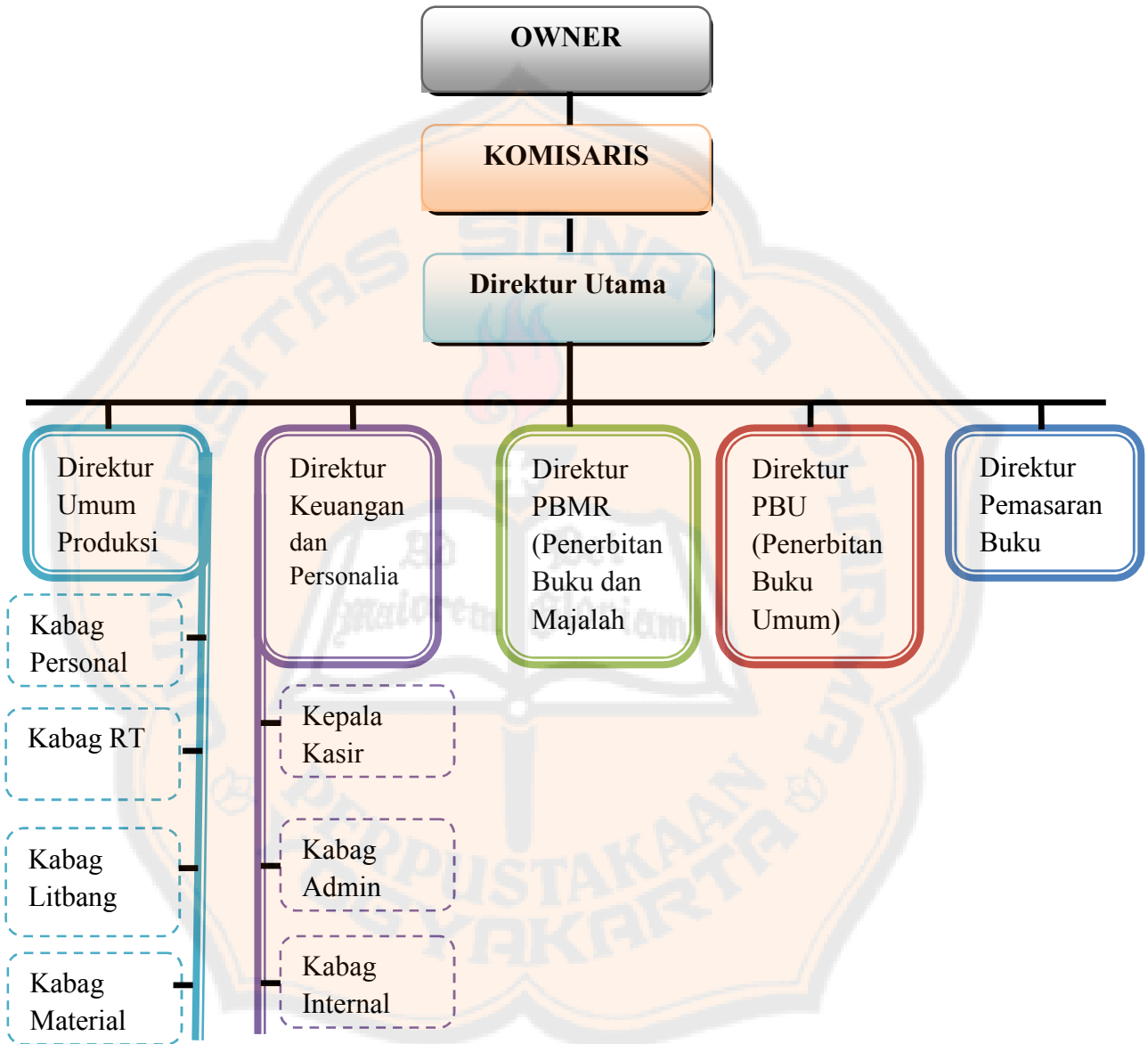
F. Struktur Organisasi

Struktur organisasi percetakan dan penerbit CV. Andi Offset merupakan struktur fungsional dimana kekuasaan tertinggi berada pada pemilik perusahaan. Pemilik perusahaan CV. Andi Offset, yaitu Bapak Johannes Herman Gondowijoyo mempunyai bawahan langsung yang menjadi manajemen puncak dipegang oleh direktur utama, yaitu Bapak Kornelius Setiawan.

Organisasi terbagi dalam lima departemen yaitu Departemen Keuangan, Produksi, Penerbitan, Pemasaran, dan Departemen Umum. Masing – masing departemen tersebut dikepalai oleh seorang direktur yang bertanggungjawab kepada direktur utama, dan masing – masing direktur bidang membawahi kepala biro. Kepala biro membawahi kepala bagian, dan kepala bagian membawahi kepala seksi – seksi dan para pengawas.

Gambar IV.2

Bagan Struktur Organisasi CV. Andi Offset



Sumber: Data yang Diolah

Adapun yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya adalah :

1. Pemilik

Pemilik merupakan penyedia modal dan penanggung risiko tunggal. Pemilik berhak meminta laporan mengenai perkembangan perusahaan dan kebijakan - kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Pemilik CV. Andi Offset adalah Bapak Johannes Herman Gondowijoyo.

2. Direktur Utama

Tugas pokok direktur utama yaitu memberikan laporan hasil perkembangan perusahaan dan kebijakan yang akan dilaksanakan baik pada saat ini maupun yang akan datang kepada pemilik perusahaan. Dalam menjalankan tugas, direktur utama dibantu oleh para direktur departemen.

Direktur utama juga bertugas membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan dibantu oleh para direktur masing – masing departemen. Dalam kegiatan sehari – hari, direktur utama bertanggungjawab penuh terhadap berlangsungnya kegiatan – kegiatan dalam perusahaan dan juga mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan lingkungan di luar perusahaan. Saat penelitian ini dilakukan yang menjabat sebagai direktur utama CV. Andi Offset adalah Drs. Kornelius Setiawan.

3. Direktur Keuangan

Direktur keuangan bertanggungjawab untuk mengatur agar perusahaan tetap likuid dalam hal keuangan perusahaan. Direktur keuangan harus

mengatur dan mengawasi keluar masuknya uang perusahaan (baik melalui kas ataupun bank) dan merekomendasikan penggunaannya secara profesional.

Berkaitan dengan utang dan piutang, direktur keuangan wajib memeriksa keadaan perputaran uang yang ada juga melakukan pembayaran atau penagihan sekiranya memungkinkan. Dengan alasan khusus, direktur keuangan wajib mengusulkan penghapusan – penghapusan piutang sejauh dianggap perlu. Selain itu direktur keuangan juga harus meneliti dan membereskan kewajiban – kewajiban perusahaan, misalnya dana pensiun, pajak, dan dana asuransi.

Di bidang administrasi, direktur keuangan bertanggungjawab atas data keluar masuk uang di seluruh perusahaan, penyimpanan surat – surat berharga, menyelenggarakan pencatatan keuangan secara umum dan membuat neraca keuangan secara periodik sesuai kebutuhan bersama direktur utama berkewajiban menandatangani beragam surat perjanjian yang ada hubungannya dengan masalah keuangan. Dalam hal tanggungjawab, direktur keuangan bertanggungjawab pada direktur utama. Saat penelitian ini dilakukan yang menjabat sebagai direktur keuangan CV. Andi Offset adalah Natalia Lanita Hermawan, SE.

4. Direktur Umum Produksi

Direktur umum produksi bertanggungjawab pada kelancaran, efektifitas dan efisiensi proses produksi. Berkaitan dengan tenaga kerja, berkewajiban

mengatur para karyawan di bagian produksi agar dapat menjalankan tugas dan fungsi sebagaimana mestinya dan juga mengembangkan kemampuan mereka. Berkaitan dengan peralatan, direktur produksi bertanggungjawab untuk menjamin keberadaan peralatan dalam keadaan baik, bersih, dan siap pakai.

Direktur umum produksi bersama direktur utama wajib mengusahakan perbaikan – perbaikan peratan yang rusak, dan mengusulkan pengadaan peralatan baru yang dibutuhkan perusahaan untuk memperlancar proses produksi. Berkaitan dengan bahan baku seperti kertas, tinta, dan plat, direktur umum produksi bertanggungjawab atas penggunaannya dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, wajib secara teratur dan terus – menerus mengadakan pengawasan sehingga tidak ada pemborosan penggunaan bahan baku.

Berkaitan dengan administrasi, direktur umum produksi wajib membuat perencanaan dan laporan kerja yang jelas secara berkala baik bulanan maupun tahunan, lengkap dengan jenis pekerjaan pekerjaan dan kebutuhan atau pemakaian bahan baku baik secara langsung maupun tidak langsung. Akhirnya, bersama direktur utama dan direktur pemasaran bertanggungjawab pada upaya peningkatan mutu produksi dari waktu ke waktu. direktur umum produksi bertanggungjawab pada direktur utama.

Direktur umum produksi bertanggung jawab untuk mengawasi karyawan (bawahan) agar bekerja sesuai dengan kewajiban dan fungsi yang

diharapkan. Juga berkewajiban untuk meneliti keadaan dan potensi masing – masing karyawan, agar bisa ditempatkan pada posisi yang lebih tepat atau dipromosikan pada jabatan dan tugas lebih penting. Dalam perusahaan, direktur umum harus berupaya menciptakan suasana yang memungkinkan bagi karyawan untuk dapat mengungkapkan pendapatnya sehingga semua potensi tenaga kerja yang ada di perusahaan dapat didengar dan diakomodasi. Selain itu, direktur umum juga bertanggungjawab atas keamanan perusahaan dan menjamin teratasinya pekerjaan – perkerjaan umum yang bersifat rutin (*regular*) dan *incidental*. Saat penelitian ini dilakukan yang menjabat sebagai direktur umum CV. Andi Offset adalah Sahat Parlindungan Sitompul.

5. Direktur Penerbitan

Direktur penerbitan berwenang dan bertanggungjawab dalam penerbitan buku - buku umum sebelum pelaksanaan diserahkan pada direktur produksi. Direktur penerbitan bertanggungjawab kepada direktur utama. Dalam bidang penerbitan, CV. Andi Offset membagi menjadi dua lingkup yaitu PBMR dan PBU. PBMR yaitu Penerbitan Buku dan Majalah Rohani. Saat penelitian ini dilakukan yang menjabat sebagai direktur PBMR CV. Andi Offset adalah Hariyono. Sedangkan PBU yaitu Penerbitan Buku Umum. Saat penelitian ini dilakukan yang menjabat sebagai direktur PBU CV. Andi Offset adalah Joko Irawan Mumpuni.

6. Direktur Pemasaran

Direktur pemasaran bertanggungjawab atas penjualan produk perusahaan, baik yang berupa barang (buku terbitan) maupun jasa (jasa percetakan). Dari waktu ke waktu direktur pemasaran harus berupaya agar penjualan terus meningkat, pasar semakin luas dan konsumen semakin terlayani dengan baik. Oleh karena itu, direktur pemasaran juga harus menyusun konsep promosi dan distribusi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang dengan memanfaatkan segala fasilitas dan peluang yang tersedia. Bidang promosi misalnya menguasai berbagai media promosi yang bisa dimanfaatkan dan kiranya menguntungkan. Bidang distribusi, direktur pemasaran harus membina distributor, agen, dan toko – toko buku yang berpotensi baik yang berada di dalam maupun di luar lingkup DIY dengan tujuan memperluas daerah pemasaran. Dalam pelayanan kepada pelanggan direktur pemasaran juga harus menyusun konsep pelayanan terbaik dengan mendengarkan keluhan dan harapan yang ada, sehingga dapat dijadikan acuan untuk membangun pasar di kemudian hari.

Bidang administrasi, direktur pemasaran berkewajiban membuat catatan – catatan tentang penjualan dan data lain yang mendukung pemasaran produk perusahaan. Bersama direktur keuangan, direktur pemasaran bekerjasama dan bertanggung jawab untuk menentukan harga, diskon dan cara – cara pembayaran yang efektif dan efisien berdasarkan situasi pasar yang ada. Direktur pemasaran bertanggungjawab pada direktur utama. Saat

penelitian ini dilakukan yang menjabat sebagai direktur pemasaran CV. Andi Offset adalah Yehezkiel Arman.

G. Departemen – departemen pada CV. Andi Offset

1. Departemen Personalia (Umum)

Departemen personalia (umum) menangani koordinasi karyawan dari mulai masuk, bekerja, hingga pension maupun keluar dari perusahaan. Wewenang departemen personalia antara lain perekrutan, pemberhentian, dan pemecatan, pengaturan jam dan hari kerja, mengatur sistem pengupahan, pemberian bonus, dan mengatur jaminan sosial dan kompensasi lainnya.

2. Departemen Pemasaran

Departemen Pemasaran menangani segala hal yang berkaitan dengan penjualan produk dan jasa dari CV. Andi Offset. Wewenang departemen pemasaran antara lain pengembangan daerah pemasaran, menentukan strategi harga, turut dalam proses pemberian pembelian kredit pada rekanan, melakukan konsinyasi, menjamin ketersediaan saluran distribusi, dan melakukan promosi penjualan.

3. Departemen Produksi

Departemen produksi menangani segala hal tentang produksi buku dan hasil cetakan lain yang dikeluarkan oleh perusahaan. Wewenang departemen produksi antara lain melakukan produksi produk cetakan dan produk buku baik luar maupun dalam, menyediakan bahan baku utama dan pembantu,

melakukan produksi berdasarkan tahapan produksi yang disepakati, dan melakukan pengawasan produksi.

4. Departemen Keuangan

Departemen keuangan menangani segala hal tentang keuangan perusahaan. Departemen keuangan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu bidang administrasi keuangan, material atau pembelian, pengendalian biaya dan auditor. Wewenang departemen keuangan antara lain mengatur arus uang masuk dan keluar, melakukan pencatatan penjualan, pembelian, dan utang piutang, melakukan pengeluaran kas perusahaan (gaji pegawai, royalti, dan pajak), serta sebagai pengendali biaya.

Pengawasan yang dilakukan di samping pengendalian yang bersifat berlapis, yaitu kontrol berkesinambungan antar seksi yang terkait, juga terdapat pusat pengelolaan data computer, setiap transaksi diformat dalam komputer sesuai siklus berurutan, semua transaksi hanya bisa dilakukan dengan input data dari computer, setiap input akan secara otomatis berlanjut hingga laporan, komputer tidak dapat digunakan tanpa *password* dari pimpinan, dan analisis bulanan dan tahunan.

5. Departemen Penerbitan

Departemen penerbitan menangani dua jenis penerbitan buku, yaitu buku rohani dan buku umum. Dua bidang penerbitan memiliki sistem yang sama, hanya berbeda produk terbitan. Wewenang departemen penerbitan antara lain mencari dan menerima naskah yang akan diterbitkan,

menentukan kelayakan terbit sebuah naskah, melakukan berbagai persetujuan sehubungan dengan proses penerbitan, seperti kontrak, pemasaran, royalti, dan harga, serta melakukan proses editing dan koreksi sebelum diterbitkan.

6. Departemen Art (Desain)

Departemen desain menangani segala hal berkaitan dengan desain yang diperlukan dalam mendukung penerbitan buku dan menerima order cetak maupun desain dari pihak luar. Wewenang departemen desain adalah segala urusan yang berkaitan dengan desain.

7. Departemen Pengarsipan

Departemen pengarsipan menangani penyimpanan data penting berupa plat film hasil desain penting yang diperlukan di kemudian hari dan data yang perlu. Wewenang departemen pengarsipan antara lain menyimpan data dan bahan yang penting dan perlu untuk digunakan kemudian hari, merawat arsip agar tetap dapat digunakan dalam jangka waktu lama, dan menata arsip sesuai dengan hierarki yang disetujui untuk memudahkan pencarian.

H. Kepegawaian dan Tenaga Kerja

Fungsi bagian personalia yang paling utama adalah mengkoordinasi karyawan mulai dari masuk atau *recruitment*, saat bekerja di perusahaan, sampai pensiun atau keluar dari perusahaan dengan persetujuan direktur. Proses *recruitment* dimulai dengan pencarian karyawan melalui media massa dan

berbagai media lain yang memungkinkan seperti *job fair*, karyawan yang mendaftar kemudian diseleksi dengan cara dilakukan tes secara lisan dan tertulis. Karyawan yang lolos sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan kemudian dipanggil dan diadakan masa kerja dalam sistem kontrak selama 2 tahun. Sistem kontrak berlaku untuk semua karyawan. Ketika dalam status kontrak karyawan tersebut tidak dapat keluar dari perusahaan. Apabila kesepakatan tersebut dilanggar maka karyawan akan dikenakan pinalti berupa pembayaran uang sesuai yang tertuang dalam perjanjian kontrak.

Sedangkan untuk karyawan produksi diberlakukan masa percobaan. Masa percobaan berlangsung selama 3 bulan, bila karyawan tidak menunjukkan kemampuannya maka perusahaan berhak untuk memberhentikannya. Tetapi bila karyawan tersebut dapat menunjukkan keprofesionalannya dan memenuhi syarat maka dalam waktu kurang lebih 2 tahun maka karyawan tersebut akan diangkat menjadi karyawan tetap.

Untuk jam kerja dan hari kerja pada penerbit dan percetakan Andi Offset adalah bagian staff pukul 08.00 – 15.45, bagian produksi pukul 08.00 – 15.45 dan shift kedua pukul 16.00 – 21.00, dan istirahat pukul 12.00 – 12.45. Hari Minggu dan hari libur nasional yang ditetapkan oleh pemerintah dianggap hari libur oleh perusahaan. Hari Senin dan Jumat sebelum kerja dimulai, dilakukan acara kebaktian rohani bagi karyawan yang beragama nasrani mulai pukul 08.00 – 08.45. Dan hari – hari lainnya diadakan renungan pagi yang harus diikuti oleh seluruh karyawan selama 15 menit.

Jumlah karyawan di CV. Andi Offset per Januari 2012 berjumlah 292 orang dengan perincian bagian produksi 143 orang, bagian keuangan 45 orang, bagian pemasaran 42 orang, bagian umum 11 orang, bagian penerbitan 43 orang, dan direktur 6 orang.

1. Sistem Penggajian

Untuk sistem penggajian di Penerbit dan Percetakan CV. Andi Offset bersifat pribadi. Karyawan yang bersangkutan dipanggil secara pribadi. Pembayaran gaji karyawan didasarkan atas keahlian, kecakapan, prestasi, serta tanggungjawab, keterampilan perusahaan, kondisi ekonomi pada umumnya, pengalaman kerja, pendidikan, lama waktu kerja, jabatan, dan tingkat upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah DIY.

Apabila karyawan yang bersangkutan berhalangan hadir, maka pemberian gaji dapat diwakilkan oleh karyawan yang ditunjuk dengan kuasa di atas materai dan diketahui oleh bagian personalia. Gaji diberikan sebulan sekali pada tanggal 1 setiap awal bulan. Besarnya gaji minimum sesuai dengan peraturan yang berlaku di CV. Andi Offset, adalah sebagai berikut :

a. Gaji bulanan

Gaji bulanan diberikan pada karyawan tetap, dimana gaji bulanan tidak tergantung pada presensi. Bila karyawan yang bersangkutan berhalangan hadir, maka harus meminta ijin atau membuat pemberitahuan.

b. Upah harian

Upah harian diberikan sebulan sekali. Sistem ini bila karyawan berhalangan masuk tanpa ijin yang sah, maka upah yang dibayarkan dipotong dengan jumlah hari dimana karyawan tersebut tidak masuk kerja. Besarnya upah harian adalah upah harian minimum Rp 7,500 dan upah harian maksimum Rp 15,000.

c. Upah lembur

Upah lembur diberikan kepada karyawan di luar jam kerja yang sudah ditentukan pemerintah yang berlaku yaitu :

1) Hari kerja biasa

Upah untuk lembur jam pertama yaitu pukul 15.20 – 16.20 diberikan upah satu setengah kali upah biasa. Upah untuk lembur jam kedua dan seterusnya yaitu lembur dari pukul 16.20 akan diberikan upah dua kali dari upah biasa.

2) Upah hari libur

Khusus hari libur, yang disebut lembur jam pertama yaitu lembur yang dilakukan dari pukul 08.00 – 14.00. Lembur jam pertama ini diberikan upah dua kali dari upah biasa. Upah untuk jam kedua yaitu lembur yang dilakukan dari pukul 14.20 dan seterusnya, diberikan upah empat kali lipat dari gaji biasanya. Bonus yang diberikan perusahaan berupa beras 10 kg. Bonus ini diberikan jika karyawan tidak pernah terlambat atau ijin.

2. Jaminan Sosial dan Kompensasi Lainnya

Jaminan sosial tenaga kerja atau Jamsostek pada awalnya hampir sama dengan dana pensiun karyawan yang sebenarnya karyawan mengasuransikan diri dengan Jamsostek. Jamsostek merupakan hasil dari uang sendiri yang berupa tabungan, bukan seratus persen dari perusahaan. Sedangkan dana pensiun langsung karyawan merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan jika karyawan telah purna tugas.

Tabungan untuk Jamsostek dimulai sudah sejak mencapai 6 bulan, maka bagian personalia secara langsung mendaftarkan diri karyawan tersebut untuk mengikuti program Jamsostek. Karyawan memberikan potongan dua persen dari gaji setiap bulan untuk membayar asuransi. Jumlah yang dibayarkan itu sama dengan yang disimpan dalam buku tabungan dan akan ditambah dengan subsidi dari perusahaan.

Berbagai bentuk Jamsostek karyawan ini dimaksudkan seperti jaminan kecelakaan, jaminan kematian, jaminan hari tua, dan lain – lain. Jika pada saat karyawan memiliki asuransi Jamsostek dan mengalami kecelakaan, gangguan kesehatan, atau yang lainnya maka karyawan bisa mengajukan ke bagian personalia untuk mengurus asuransinya agar dapat digunakan sebagai jaminan kesejahteraan.

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

- a. Makan siang sebanyak satu kali setiap hari
- b. Makan sebanyak dua kali apabila karyawan melakukan lembur
- c. Pelayanan kesehatan berupa pemberian obat – obatan bagi yang sakit ringan. Bila karyawan sakit dan harus ke dokter, maka perusahaan akan menunjang sebesar 50% dari biaya yang telah dikeluarkan karyawan untuk berobat
- d. Pertandingan olahraga antar karyawan, rekreasi untuk karyawan dan keluarganya dilakukan sebanyak satu kali dalam satu tahun dengan tanggungan biaya perusahaan
- e. Tunjangan akhir tahun dan tunjangan hari raya untuk karyawan
- f. Koperasi simpan pinjam didirikan untuk melayani kebutuhan karyawan. Anggota koperasi adalah karyawan Andi Offset dengan jumlah pinjaman yang dibatasi hanya untuk tujuan – tujuan bersifat produktif
- g. Karyawan diasuransikan pada asuransi tenaga kerja dan kecelakaan
- h. Pemberian cuti bagi karyawan yang mempunyai keperluan seperti akan melahirkan dan sesudah melahirkan selama 3 (tiga) bulan. Cuti juga diberikan bagi karyawan yang berhalangan seperti menikah, kematian, anggota keluarga yang sakit, dan sebagainya.

3. Dana Pensiun Langsung Karyawan

Dana pensiun langsung karyawan diberikan kepada karyawan pada saat karyawan mulai dipensiunkan yang biasanya dalam usia 55 tahun. Dana pensiun ini sebenarnya berasal dari tabungan karyawan sendiri ditambah subsidi perusahaan. Karyawan memberikan potongan pada gajinya untuk ditabung oleh perusahaan dan dialokasikan ke dana pensiun langsung karyawan. Kemudian perusahaan memberikan tambahan tabungan yang juga disebut subsidi perusahaan. Ini dilakukan selama karyawan bekerja di perusahaan dan pada saat pensiun karyawan berhak mengambil tabungan dan menikmati hasil tabungannya yang sudah ditambah subsidi perusahaan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dibahas hasil dari pengumpulan data dan pengolahan data serta pembahasannya. Analisis data dalam penelitian ini pertama – tama dengan cara melakukan uji validitas dan reliabilitas. Setelah itu dilakukan pengukuran kinerja masing – masing perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

A. Uji Validitas

Sugiyono (2006) menyatakan bahwa uji validitas merupakan suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Rumus yang digunakan dalam uji validitas adalah rumus *product moment* :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

R_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

X = Variabel X

N = Jumlah responden

Y = Variabel Y

Dengan taraf signifikan (α) = 5%, apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dalam melakukan pengujian instrumen ini peneliti menggunakan program SPSS 17.0.

Berdasarkan hasil dari pengolahan data dan perhitungan yang telah dilakukan (lihat lampiran 10) diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Kuisisioner Bagi Pelanggan

Tabel V.1
Uji Validitas Variabel Harga

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1	0,471	0,3365	Valid
2	0,415	0,3365	Valid
3	0,483	0,3365	Valid
4	0,433	0,3365	Valid

Dari hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

Tabel V.2
Uji Validitas Variabel Mutu/Kualitas

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,541	0,3365	Valid
2	0,549	0,3365	Valid
3	0,387	0,3365	Valid
4	0,596	0,3365	Valid
5	0,411	0,3365	Valid
6	0,437	0,3365	Valid
7	0,476	0,3365	Valid
8	0,419	0,3365	Valid

Dari hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

Tabel V.3
Uji Validitas Variabel Waktu

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,449	0,3365	Valid
2	0,380	0,3365	Valid

Dari hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

2. Kuisisioner Bagi Karyawan

Tabel V.4
Uji Validitas Variabel Komunikasi

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,385	0,3365	Valid
2	0,405	0,3365	Valid
3	0,388	0,3365	Valid
4	0,435	0,3365	Valid
5	0,431	0,3365	Valid
6	0,409	0,3365	Valid
7	0,434	0,3365	Valid
8	0,540	0,3365	Valid

Dari hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

Tabel V.5
Uji Validitas Variabel Penghargaan

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,505	0,3365	Valid
2	0,664	0,3365	Valid
3	0,641	0,3365	Valid
4	0,587	0,3365	Valid

Dari hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

Tabel V.6
Uji Validitas Variabel Dukungan

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,348	0,3365	Valid
2	0,419	0,3365	Valid
3	0,417	0,3365	Valid
4	0,529	0,3365	Valid
5	0,390	0,3365	Valid

Dari hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

3. Kuisisioner Bagi Manajer

Tabel V.7
Uji Validitas Variabel Komunikasi

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,876	0,7293	Valid
2	0,800	0,7293	Valid

Dari hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

Tabel V.8
Uji Validitas Variabel Pendukung

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,894	0,7293	Valid
2	0,793	0,7293	Valid
3	0,757	0,7293	Valid

Dari hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

Tabel V.9
Uji Validitas Variabel Kapabilitas

No. Item	Nilai r hitung	Nilai r kritis	Keterangan
1	0,757	0,7293	Valid
2	0,734	0,7293	Valid
3	0,755	0,7293	Valid

Dari hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

B. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:47). Pengujian ini dimaksudkan untuk

menjamin instrumen yang digunakan merupakan sebuah instrumen yang handal, konsistensi, dan stabil sehingga bila digunakan berkali – kali akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas kuisioner dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Alpha (Cronbach's) sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r = koefisien reliabilitas *instrumen* (*cronbach alpha*)

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyak soal

$\sum \sigma^2$ = total varian butir

σ_t^2 = total varian

Dalam melakukan pengujian instrumen ini peneliti menggunakan program SPSS 17.0. Uji reliabilitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai alpha dengan kriteria 0,60 , artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari 0,60. Reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 diterima dan di atas 0,8 adalah baik.

Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel V.10
Uji Reliabilitas Kuisioner Bagi Pelanggan

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Harga	0,757	Reliabel
Mutu	0,724	Reliabel
Waktu	0,727	Reliabel

Dari hasil uji reliabilitas pada tabel memperlihatkan hasil bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada semua butir pernyataan pada atribut harga, mutu, dan waktu adalah reliabel atau handal.

Tabel V.11
Uji Reliabilitas Kuisioner Bagi Karyawan

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Komunikasi	0,801	Reliabel
Penghargaan	0,827	Reliabel
Dukungan	0,798	Reliabel

Dari hasil uji reliabilitas pada tabel memperlihatkan hasil bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada semua butir pernyataan pada atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan adalah reliabel atau handal.

Tabel V.12
Uji Reliabilitas Kuisioner Bagi Manajer

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Komunikasi	0,832	Reliabel
Pendukung	0,836	Reliabel
Kapabilitas	0,854	Reliabel

Dari hasil uji reliabilitas pada tabel memperlihatkan hasil bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada semua butir pernyataan pada atribut komunikasi, pendukung, dan kapabilitas adalah reliabel atau handal.

C. Pengukuran Kinerja Masing – masing Perspektif

Berdasarkan data yang diperoleh untuk menjawab rumusan masalah yaitu bagaimana kinerja CV. Andi Offset bila diukur dengan konsep *balanced scorecard*, penulis mencoba menganalisis masing – masing perspektif :

1. Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja dari perspektif keuangan dilakukan dengan menghitung tingkat rentabilitas atau kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tersebut. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data laporan keuangan periode 31 Desember 2008 sampai dengan 31 Desember 2010. Analisis yang digunakan penulis adalah analisis rasio. Rasio rentabilitas yang dimaksud adalah *Return on Investment* (ROI), *Profit margin*, dan Rentabilitas Modal Sendiri (RMS).

Perhitungan rasio – rasio keuangan tersebut adalah sebagai berikut :

a. *Return on Investment (ROI)*

ROI perusahaan pada periode yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.13
ROI CV. Andi Offset
Periode 31 Desember 2008 – 31 Desember 2010

Tahun	Laba bersih setelah pajak (Rp)	Total aktiva (Rp)	ROI (%)
2008	324,300,518	8,639,540,139	3.75
2009	339,822,436	11,081,188,115	3.07
2010	341,602,385	13,866,545,667	2.46

Pembahasan :

ROI dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 berturut – turut adalah 3,75%, 3,07%, dan 2,46%. Hal tersebut berarti bahwa setiap Rp 1,00 aktiva dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp0,04, Rp0,03, dan Rp0,024.

Selama tahun 2008 sampai dengan tahun 2009, ROI CV. Andi Offset mengalami penurunan sebesar 0,68%. ROI tahun 2008 sebesar 3,75% turun menjadi 3,07% di tahun 2009. Penurunan ROI disebabkan karena ada peningkatan aktiva sebesar 28,26% tetapi laba bersih hanya meningkat sebesar 4,79%.

ROI CV. Andi Offset untuk tahun 2009 sampai dengan tahun 2010 pun mengalami penurunan sebesar 0,60%. ROI pada tahun 2009 sebesar 3,07% turun menjadi 2,46% di tahun 2010. Penurunan ROI pada tahun 2010 disebabkan karena adanya peningkatan aktiva sebesar 25,14% tetapi laba bersih hanya meningkat sebesar 0,52%.

Analisis Trend

Analisis trend merupakan perubahan nilai variabel yang relatif stabil dari waktu ke waktu. Berdasarkan nilai ROI pada CV. Andi Offset tahun 2008 – 2010 trend atau kecenderungan dapat dihitung menggunakan metode kuadrat terkecil sebagai berikut :

Tabel V.14
Perhitungan Trend ROI
Periode 31 Desember 2008 – 31 Desember 2010
(dalam jutaan rupiah)

Tahun	Kode Waktu (X)	Nilai Rasio (Y)	XY	X ²	Yt
2008	-1	3,75	-3,75	1	3,52
2009	0	3,07	0	0	3,09
2010	1	2,46	2,46	1	2,66
Jumlah	0	9,28	-1,29	2	

$$a = \sum Y/n$$

$$= 9,28 / 3$$

$$= 3,09$$

$$b = \sum XY/n$$

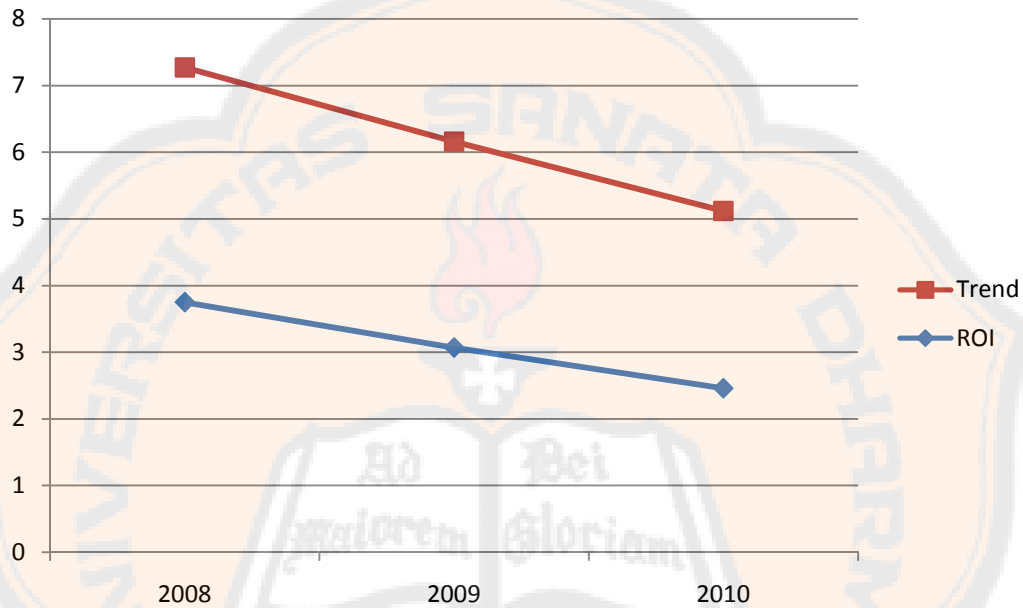
$$= -1,29 / 3$$

$$= -0,43$$

Jadi persamaan trend untuk ROI adalah $Y = 3,09 + (-0,43) X$

Berdasarkan perhitungan trend di atas, maka dapat dibuat grafik trend ROI yang hasilnya terdapat pada gambar di bawah ini :

Gambar V.1
Grafik Trend ROI CV. Andi Offset Tahun 2008 – 2010



Berdasarkan gambar dapat dilihat kondisi ROI CV. Andi Offset dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Dari persamaan trend ROI diperoleh nilai b negatif sebesar $-0,43$. Nilai b yang negatif menunjukkan bahwa ROI cenderung mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010.

b. *Profit margin*

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

Tabel V.15
***Profit margin* CV. Andi Offset**
Periode 31 Desember 2008 – 31 Desember 2010

Tahun	Laba bersih setelah pajak (Rp)	Penjualan (Rp)	<i>Profit margin</i> (%)
2008	324,300,518	36,935,775,281	0.88
2009	339,822,436	39,547,828,905	0.86
2010	341,602,385	42,426,346,165	0.81

Pembahasan :

Profit margin dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 berturut – turut adalah 0,88%, 0,86%, dan 0,81%. Hal tersebut berarti bahwa setiap Rp 1,00 penghasilan netto dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp0,009, Rp0,0086, dan Rp0,0081.

Dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2009 *profit margin* CV. Andi Offset mengalami penurunan sebesar 0,02%. *Profit margin* pada tahun 2008 sebesar 0,88% turun menjadi 0,86% di tahun 2009. Penurunan *profit margin* terjadi karena penjualan meningkat sebesar 7,07% tetapi laba bersih hanya meningkat sebesar 4,79%.

Profit margin CV. Andi Offset dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2010 pun mengalami penurunan sebesar 0,05%. *Profit margin*

pada tahun 2009 sebesar 0,86% turun menjadi 0,81% pada tahun 2010. Penurunan *profit margin* terjadi karena adanya peningkatan penjualan sebesar 7,28% tetapi laba bersih hanya meningkat sebesar 0,52%.

Analisis Trend

Analisis trend merupakan perubahan nilai variabel yang relatif stabil dari waktu ke waktu. Berdasarkan nilai *Profit margin* pada CV. Andi Offset tahun 2008 – 2010 trend atau kecenderungan dapat dihitung menggunakan metode kuadrat terkecil sebagai berikut :

Tabel V.16
Perhitungan Trend *Profit margin*
Tahun 2008 – 2010
(dalam jutaan rupiah)

Tahun	Kode Waktu (X)	Nilai Rasio (Y)	XY	X ²	Yt
2008	-1	0,88	-0,88	1	0,873
2009	0	0,86	0	0	0,85
2010	1	0,81	0,81	1	0,827
Jumlah	0	2,55	-0,07	2	2,55

$$a = \sum Y/n$$

$$= 2,55 / 3$$

$$= 0,85$$

$$b = \sum XY/n$$

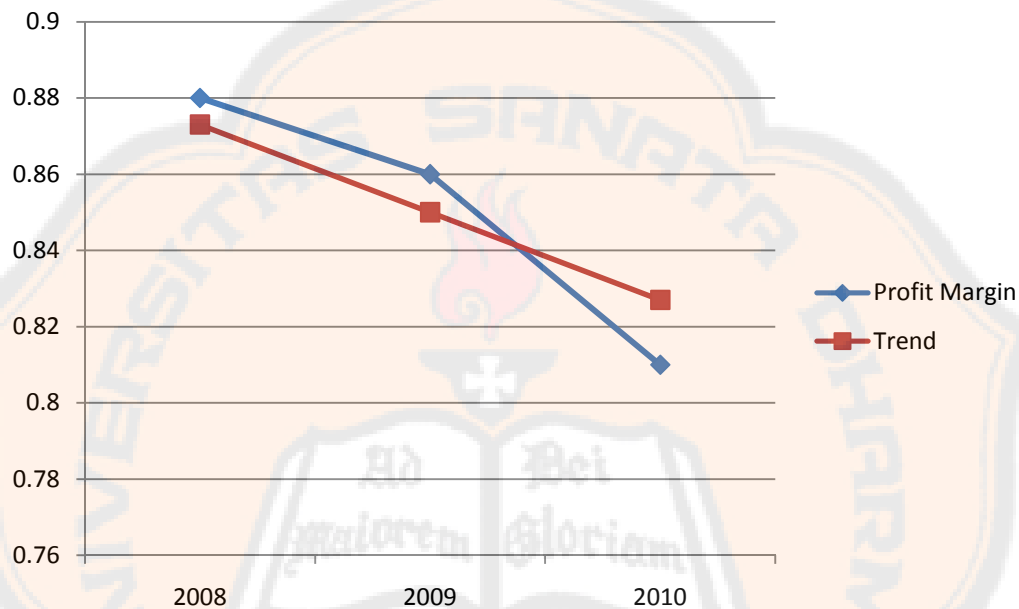
$$= -0,07 / 3$$

$$= -0,023$$

Jadi persamaan trend untuk *profit margin* adalah $Y = 0,85 + (-0,023) X$.

Berdasarkan perhitungan trend di atas, maka dapat dibuat grafik trend *profit margin* yang hasilnya terdapat pada gambar di bawah ini :

Gambar V.2
Grafik Trend *Profit margin* CV. Andi Offset Tahun 2008 - 2010



Berdasarkan Gambar dapat dilihat kondisi *profit margin* CV. Andi Offset dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Dari persamaan trend *profit margin* diperoleh nilai b negatif sebesar $-0,023$. Nilai b yang negatif menunjukkan bahwa *profit margin* cenderung mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010.

c. Rentabilitas Modal Sendiri (RMS)

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

Tabel V.17
RMS CV. Andi Offset
Periode 31 Desember 2008 – 31 Desember 2010

Tahun	Laba bersih setelah pajak (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	RMS (%)
2008	324,300,518	4,607,098,582	7.04
2009	339,822,436	4,712,601,416	7.21
2010	341,602,385	4,993,743,532	6.84

Pembahasan :

RMS dari tahun 2008, 2009, 2010 berturut – turut adalah 7,04%, 7,21%, dan 6,84%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp1,00 modal sendiri dapat menghasilkan laba bersih sebesar Rp0.070, Rp0.072, dan Rp0.068.

Selama tahun 2008 sampai dengan tahun 2009 CV. Andi Offset mengalami peningkatan RMS sebesar 0,17%. RMS pada tahun 2008 sebesar 7,04% naik menjadi 7,21% pada tahun 2009. Peningkatan RMS terjadi karena modal CV. Andi Offset mengalami peningkatan sebesar 2,29% dan labanya pun mengalami peningkatan sebesar 4,79%.

RMS CV. Andi Offset untuk tahun 2009 sampai dengan tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,37%. RMS pada tahun 2009 sebesar

7,21% turun menjadi 6,84%. Penurunan RMS terjadi karena adanya peningkatan modal sebesar 5,97% tetapi labanya hanya meningkat sebesar 0,52%.

Analisis Trend

Analisis trend merupakan perubahan nilai variabel yang relatif stabil dari waktu ke waktu. Berdasarkan nilai RMS pada CV. Andi Offset tahun 2008 – 2010 trend atau kecenderungan dapat dihitung menggunakan metode kuadrat terkecil sebagai berikut :

Tabel V.18
Perhitungan Trend RMS
Tahun 2008 – 2010
(dalam jutaan rupiah)

Tahun	Kode Waktu (X)	Nilai Rasio (Y)	XY	X ²	Yt
2008	-1	7.04	-7,04	1	9,45
2009	0	7.21	0	0	9,38
2010	1	6.84	6,84	1	9,31
Jumlah	0	28,13	-0,2	2	28,14

$$a = \sum Y/n$$

$$= 28,13 / 3$$

$$= 9,38$$

$$b = \sum XY/n$$

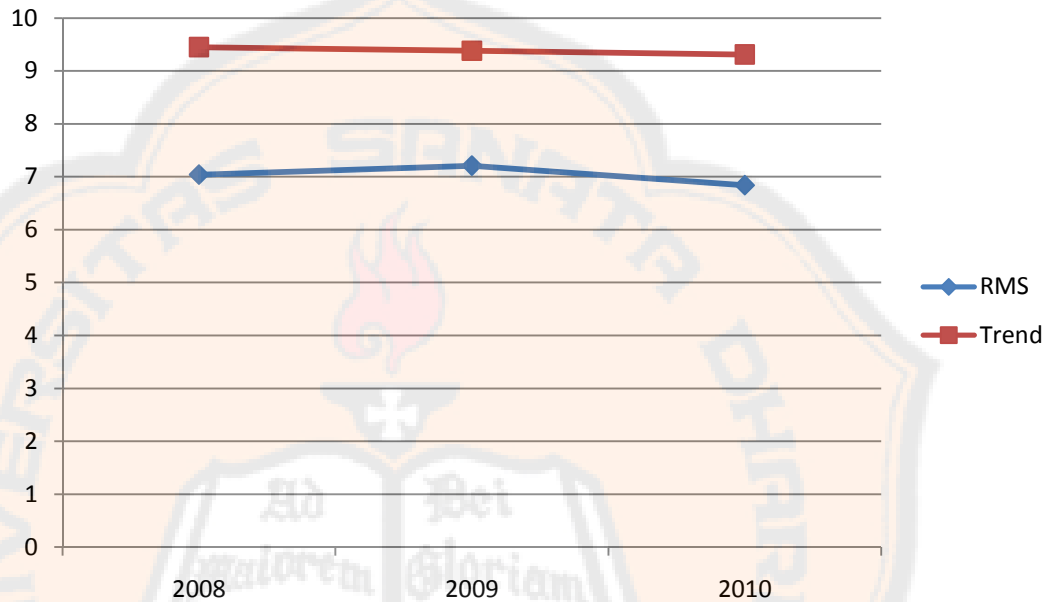
$$= -0,2 / 3$$

$$= -0,07$$

Jadi persamaan trend untuk RMS adalah $Y = 9,38 + (-0,07) X$.

Berdasarkan perhitungan trend di atas, maka dapat dibuat grafik trend *profit margin* yang hasilnya terdapat pada gambar di bawah ini :

Gambar V.3
Grafik Trend RMS CV. Andi Offset Tahun 2008 - 2010



Berdasarkan Gambar dapat dilihat kondisi RMS CV. Andi Offset dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Dari persamaan trend RMS diperoleh nilai b negatif sebesar $-0,07$. Nilai b yang negatif menunjukkan bahwa RMS cenderung mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010.

Secara keseluruhan rasio – rasio tersebut dapat dilihat pada tabel 19 berikut ini :

Tabel V.19
Perbandingan Rasio – rasio Keuangan

Rasio Tahun	ROI	Profit margin	RMS
2008	3,75	0,88	7,04
2009	3,07	0,86	7,21
2010	2,46	0,81	6,84
b	-0,43	-0,023	-0,07

Berdasarkan data hasil perhitungan di atas, profitabilitas CV. Andi Offset dapat dikatakan buruk. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan nilai b negatif yang menunjukkan bahwa ROI, *profit margin*, dan RMS CV. Andi Offset cenderung mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan ada beberapa hal yang dianalisis, yaitu :

a. Pangsa pasar

Proporsi bisnis CV. Andi Offset tercermin dari besar kecilnya pangsa pasar perusahaan tersebut. *Market share* digunakan untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar dibandingkan dengan usaha lain yang sejenis. Dengan diketahuinya market share,

perusahaan dapat merumuskan kebijakan yang akan diambil untuk melayani pasar dengan maksimal.

Pengukuran pangsa pasar yang dilakukan pada CV. Andi Offset dilakukan dengan cara mengamati daerah pemasaran yang dilakukan perusahaan. Target pasar CV. Andi Offset adalah seluruh Indonesia. Dengan target tersebut, pangsa pasar CV. Andi Offset mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Pemasaran pada awal usaha hanya terbatas pada daerah Yogyakarta dan sekitarnya, sekarang sudah meluas hingga luar Jawa. CV. Andi Offset pun membuka banyak cabang yaitu di Jakarta, Bandung, Surabaya, Malang, Semarang, Palembang, Medan, Manado, Makassar, Samarinda, Pekanbaru, Bali, Solo, Lampung, Aceh, dan Papua. Kantor – kantor cabang tersebut dibangun guna perluasan pangsa pasar CV. Andi Offset. Selain itu, sejak tahun 1996 CV. Andi Offset pun telah memiliki sejumlah pelanggan tetap, diantaranya : Gramedia (seluruh Indonesia), Togamas (seluruh Indonesia), Karisma (seluruh Indonesia), Tiga Serangkai (seluruh Indonesia), Bandung Book Centre (Bandung), Book City (Jakarta), Rumah Buku (Bandung dan Surabaya), Sosial Agency (Yogyakarta), Gapura (Jakarta), Lubuk Agung (Bandung), Visi Anugerah (Bandung), Gunung Agung (Jakarta, Surabaya, dan Semarang). Hal ini menunjukkan adanya peningkatan pangsa pasar CV. Andi Offset.

b. Peningkatan Jumlah Penjualan

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 sehinggalah pelanggan tertarik untuk membeli lagi. Jumlah penjualan tersebut dibandingkan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 untuk melihat perubahannya. Perhitungan perubahan penjualan yang terjadi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V.20
Rasio Penjualan CV. Andi Offset
Periode 31 Desember 2008 – 31 Desember 2010
Dengan Tahun Dasar 2008

Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
Rp 36,935,775,281	Rp 39,547,828,905	Rp 42,426,346,165
100%	107,07%	114,87%

Penulis menggunakan analisis *time series* untuk melihat perkembangan jumlah penjualan CV. Andi Offset periode 31 Desember 2008 – 31 Desember 2010. Untuk tahun 2009 terdapat kenaikan sebesar 7,07% dan untuk tahun 2010 terdapat kenaikan pula sebesar 14,87%. Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa CV. Andi Offset mampu meningkatkan jumlah penjualan.

Analisis Trend

Analisis trend merupakan perubahan nilai variabel yang relatif stabil dari waktu ke waktu. Berdasarkan nilai penjualan pada CV. Andi Offset tahun 2008 – 2010 trend atau kecenderungan dapat dihitung menggunakan metode kuadrat terkecil sebagai berikut :

Tabel V.21
Perhitungan Trend Penjualan
Tahun 2008 – 2010
(dalam jutaan rupiah)

Tahun	Kode Waktu (X)	Nilai Rasio (Y)	XY	X ²	Yt
2008	-1	100	-100	1	102,35
2009	0	107,07	0	0	107,31
2010	1	114,87	114,87	1	112,27
Jumlah	0	321,94	14,87	2	321,93

$$a = \sum Y/n$$

$$= 321,94 / 3$$

$$= 107,31$$

$$b = \sum XY/n$$

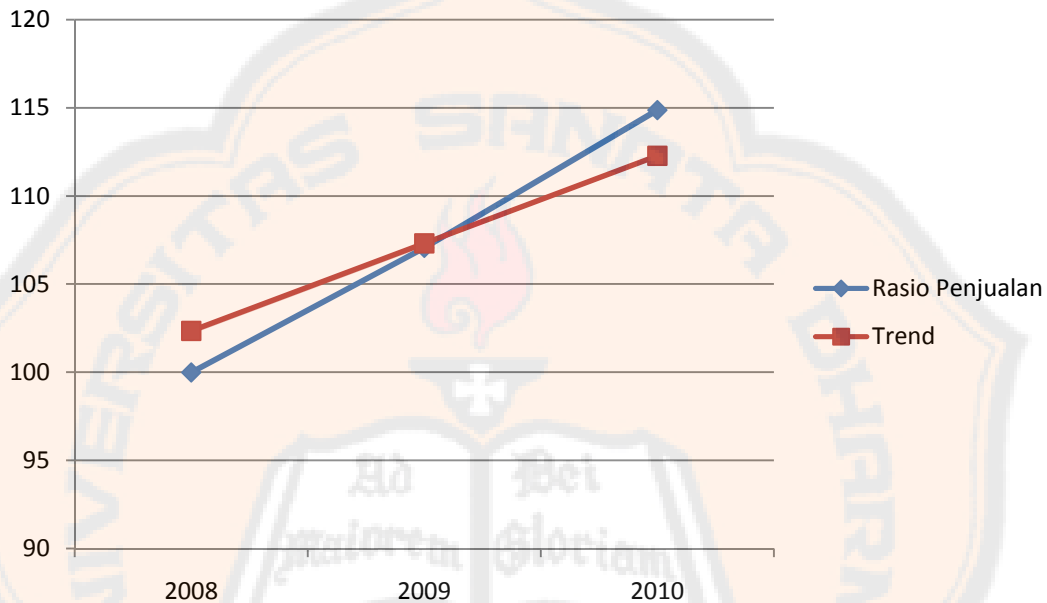
$$= 14,87 / 3$$

$$= 4,96$$

Jadi persamaan trend untuk penjualan adalah $Y = 107,31 + 4,96 X$

Berdasarkan perhitungan trend di atas, maka dapat dibuat grafik trend penjualan yang hasilnya terdapat pada gambar di bawah ini :

Gambar V.4
Grafik Trend Penjualan CV. Andi Offset Tahun 2008 - 2010



Berdasarkan Gambar dapat dilihat kondisi penjualan CV. Andi Offset dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Dari persamaan trend RMS diperoleh nilai b positif sebesar 4,96. Nilai b yang positif menunjukkan bahwa penjualan cenderung mengalami peningkatan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010.

c. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan di CV. Andi Offset diukur dengan membagikan kuesioner kepada pelanggan CV. Andi Offset. Kuesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil pengujian menunjukkan

bahwa kuesioner valid dan reliabel untuk digunakan. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan kepada 25 pelanggan.

Hasil kuesioner kepuasan pelanggan tersebut dianalisis dengan analisis *Multiattribute Attitude Model*. Untuk mengetahui kepuasan pelanggan penulis menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Model*. Model ini juga digunakan untuk melihat sikap pelanggan terhadap atribut harga, atribut mutu / kualitas, dan atribut waktu dari CV. Andi Offset. Rumus yang digunakan adalah :

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

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. Data dari kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif, dengan skor 1 sampai dengan 5.

Analisis *Multiattribute Attitude 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* 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 berikut ini.

Tabel V.22
Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Pelanggan

ATRIBUT	Rata - rata Nilai <i>Belief</i>	Rata - rata Nilai Ideal	Kesenjangan
ATRIBUT HARGA			
1. Kesesuaian harga, produk, dan jasa	3.68	4.44	0.76
2. Kesesuaian harga dengan perusahaan lain	3.68	4.36	0.68
3. Ketidaksesuaian harga, produk, dan jasa	3.28	3.4	0.12
4. Ketidaksesuaian harga dengan perusahaan lain	3.2	3.36	0.16
ATRIBUT MUTU			
1. Jaminan kualitas produk / jasa	3.6	4.64	1.04
2. Jaminan kualitas layanan	3.48	4.68	1.2
3. Keramahan karyawan	4.08	4.68	0.6
4. Penampilan karyawan yang rapi	4.04	4.72	0.68
5. Kebersihan	4.12	4.64	0.52
6. Tidak ada jaminan kualitas produk / jasa	3.56	3.72	0.16
7. Tidak ada keramahan layanan	3.72	4.04	0.32
8. Tidak ada kebersihan	3.64	3.8	0.16
ATRIBUT WAKTU			
1. Kecepatan karyawan	3.88	4.56	0.68
2. Keterlambatan karyawan	3.52	3.84	0.32

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 di antara atribut yang lain.

Berdasarkan hasil di lampiran 8 menunjukkan hasil atribut harga sebesar 0,43, atribut mutu sebesar 0,585 dan atribut waktu sebesar 0,5. Maka hasil kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa atribut harga yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) pelanggan karena mempunyai tingkat kesenjangan yang paling kecil yaitu sebesar 0,43.

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 di bawah ini :

Tabel V.23
Urutan Kepentingan Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
1. Harga	11	11	3
2. Mutu	12	11	2
3. Waktu	2	3	20

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 58, atribut mutu sebesar 60, dan atribut waktu sebesar 32. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah 60. Hal ini menunjukkan bahwa atribut mutu adalah atribut yang dianggap paling penting oleh pelanggan. Dari hasil perhitungan tersebut masing – masing atribut

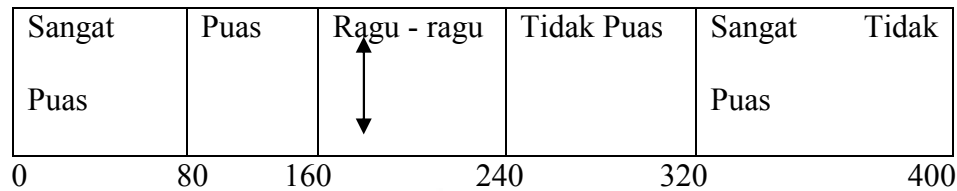
diberi bobot sesuai dengan urutan tingkat kepentingan yang diberikan oleh pelanggan.

Tabel V.24
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	58	2	33
2.	Mutu	60	1	17
3.	Waktu	32	3	50
	Jumlah	150	6	100

Selanjutnya dari hasil perhitungan kesenjangan nilai *belief* rata – rata pada tabel 22 dan nilai ideal rata – rata dikalikan dengan bobot atau nilai pada tabel 24 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 22 dengan tabel 24 dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Attitude} &= 33x[(0.76+0.68+0.12+0.16)] + \\
 &17x[(1.04+1.2+0.6+0.68+0.52+0.16+0.32+0.16)] + 50x[(0.68+0.32)] \\
 &= 56.76 + 79.56 + 50 \\
 &= 186.32
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa sikap pelanggan terhadap atribut harga, mutu, dan waktu dari CV. Andi Offset adalah ragu - ragu. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen CV. Andi Offset tidak memberikan rasa puas dan juga tidak mengecewakan, sehingga pelanggan memiliki perasaan netral.

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

Tabel V.25
Perspektif Pelanggan Pada CV. Andi Offset

Perspektif Pelanggan	Kesimpulan
Pangsa Pasar	Perluasan pangsa pasar produk
Peningkatan Jumlah Penjualan	Mampu meningkatkan jumlah penjualan
Kepuasan Pelanggan	Tidak memberikan rasa puas dan juga tidak mengecewakan

3. 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.

Tabel V.26
Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard* dan
Proses Bisnis Internal pada CV. Andi Offset

No.	Proses Bisnis Internal <i>Balanced scorecard</i>	Proses Bisnis Internal CV. Andi Offset	Ket.
I	<p>Proses Inovasi</p> <p>Perusahaan mengukur jumlah variasi produk baru dibandingkan dengan jumlah variasi produk - produk sebelumnya.</p>	<p>Proses Inovasi</p> <p>CV. Andi Offset meneliti kebutuhan pelanggan dengan cara :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Melihat perkembangan trend yang ada melalui Internet, media cetak maupun elektronik, momentum keagamaan (misalnya Idul Fitri, Natal, atau Paskah), dan perkembangan teknologi. b) 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. 	BAIK

Tabel V.26 (Lanjutan)
Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard* dan
Proses Bisnis Internal pada CV. Andi Offset

No.	Proses Bisnis Internal <i>Balanced scorecard</i>	Proses Bisnis Internal CV. Andi Offset	Ket.
		<p>c) Menerbitkan berbagai buku atau literature kuliah berdasarkan bahan atau materi terbaru dengan cara melakukan revisi.</p> <p>d) Menjalin hubungan dengan banyak pengarang buku agar perusahaan dapat dengan cepat menerbitkan buku-buku baru.</p> <p>e) Memberikan cara yang mudah bagi pelanggan untuk memperoleh produk, yaitu dengan cara membuka Andi Star bookstore dan layanan pembelian melalui internet.</p> <p>f) Membuat tim kreatif dibidang buku umum, dimana tim kreatif tersebut berusaha membuat buku-buku baru yang menarik untuk dijual berdasarkan trend atau kondisi pasar yang sedang terjadi.</p>	
II	<p>Proses Operasi Menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat</p>	<p>Proses Operasi Proses Operasi CV. Andi Offset dilakukan dengan memberikan layanan yang cepat dan sesuai dengan pesanan.</p> <p>a) Di dalam menerbitkan buku, perusahaan membuat suatu pengendalian diantaranya seleksi judul</p>	BAIK

Tabel V.26 (Lanjutan)
Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard* dan
Proses Bisnis Internal pada CV. Andi Offset

No.	Proses Bisnis Internal <i>Balanced scorecard</i>	Proses Bisnis Internal CV. Andi Offset	Ket.
	<p>waktu. Dimulai dari diterimanya pesanan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa.</p>	<p>buku, meminimalisir double kertas, dan pengawasan dalam jenis kertas.</p> <p>b) Di dalam melakukan pesanan, pelanggan diberi pilihan dalam hal pembayaran yaitu konsinyasi (titik jual), kredit, dan tunai.</p> <p>c) Khusus untuk penulis buku, pelanggan diberi 2 pilihan dalam menjual naskahnya yaitu : beli putus (menjual naskah langsung) atau Royalti (titip naskah / menerima pembayaran sesuai dengan jumlah penjualan buku).</p> <p>d) Untuk pesanan di luar kota, perusahaan menargetkan waktu selama 1 minggu hingga produk sampai ke kantor cabang.</p>	
III	<p>Layanan Purna Jual Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai fasilitas perbaikan maupun 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> <p>a) Memberikan <i>feedback</i> atas <i>complain</i> yang diutarakan oleh pelanggan maupun distributor dengan melakukan perbaikan pada pelayanan berikutnya.</p>	BAIK

Tabel V.26 (Lanjutan)
Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard* dan
Proses Bisnis Internal pada CV. Andi Offset

No.	Proses Bisnis Internal <i>Balanced scorecard</i>	Proses Bisnis Internal CV. Andi Offset	Ket.
		b) Menjalinkan 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.	

Pendekatan *balanced scorecard* mengenai proses internal bisnis dapat diketahui dengan mengukur proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Berdasarkan perbandingan pada tabel 26, proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual sudah diterapkan pada CV. Andi Offset. Sehingga kinerja CV. Andi Offset dari perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan kepuasan manajer.

Pengukuran perspektif tersebut adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan karyawan

Kemampuan karyawan merupakan kesanggupan dan kecakapan karyawan dalam melakukan tugas – tugasnya sesuai dengan kedudukan dan tanggungjawabnya. Berikut adalah dua ukuran yang dapat menggambarkan keadaan kemampuan karyawan CV. Andi Offset.

1) Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui bagaimana sikap karyawan terhadap perusahaan, penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada karyawan perusahaan. Kuesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kuesioner valid dan reliabel untuk digunakan. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan kepada 25 karyawan.

Data sikap karyawan terhadap perusahaan yang terdiri dari atribut komunikasi, atribut penghargaan, dan atribut dukungan ini kemudian dianalisis dengan *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus sebagai berikut :

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

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 karyawan lalu 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 *Multiattribute Attitude 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, atribut penghargaan, dan atribut dukungan dari manajer.

Dalam penelitian ini nilai *belief* merupakan kondisi nyata yang ada dan nilai *ideal* merupakan kondisi yang diharapkan. Perhitungan nilai *belief* rata – rata untuk atribut komunikasi, atribut penghargaan, dan atribut 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* rata – rata dan nilai ideal rata – rata untuk atribut komunikasi, dukungan, dan kapabilitas / penghargaan. Adapun perhitungan kesenjangan nilai *belief* rata – rata dan nilai ideal rata – rata dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V.27
Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Karyawan

ATRIBUT	Rata - rata Nilai <i>Belief</i>	Rata - rata Nilai Ideal	Kesenjangan
ATRIBUT KOMUNIKASI			
1. Ada kesempatan untuk memberikan pendapat atau saran	3.72	4.64	0.92
2. Ada kesempatan untuk mengungkapkan masalah	3.92	4.68	0.76
3. Ada informasi dari pimpinan mengenai pekerjaan	3.64	4.68	1.04
4. Ada petunjuk dari atasan dalam menyelesaikan pekerjaan	3.72	4.56	0.84
5. Hubungan dengan pimpinan secara langsung	4.04	4.56	0.52
6. Tidak ada kesempatan memberikan pendapat	3.84	3.72	0.12
7. Tidak ada penyelesaian masalah pekerjaan	4.16	3.44	0.72

Tabel V.27 (Lanjutan)
Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Karyawan

ATRIBUT	Rata - rata Nilai <i>Belief</i>	Rata - rata Nilai Ideal	Kesenjangan
ATRIBUT KOMUNIKASI			
8. Informasi pekerjaan tidak diberikan	3.76	3.48	0.28
ATRIBUT PENGHARGAAN			
1. Ada penghargaan atas prestasi karyawan	3.32	4.76	1.44
2. Kompensasi yang diberikan sesuai	3.36	4.76	1.4
3. Tidak ada penghargaan atas prestasi	3.6	3.72	0.12
4. Kompensasi dan pekerjaan tidak sesuai	3.04	3.6	0.56
ATRIBUT DUKUNGAN			
1. Ada dukungan untuk pekerjaan	4.12	4.4	0.28
2. Ada sarana dan prasarana yang mendukung	3.4	4.6	1.2
3. Ada dukungan dari sesama rekan kerja	4.08	4.6	0.52
4. Sarana dan prasarana tidak tersedia	3.52	3.68	0.16
5. Tidak ada dukungan dari sesama rekan kerja	4	3.84	0.16

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 di antara atribut yang lain.

Berdasarkan hasil perhitungan rata – rata kesenjangan pada lampiran 8 menunjukkan hasil atribut komunikasi sebesar 0,65, atribut penghargaan sebesar 0,88 dan atribut dukungan sebesar 0.464. Maka hasil kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa atribut dukunganlah yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (ideal) karyawan karena mempunyai tingkat kesenjangan yang paling kecil yaitu sebesar 0.464.

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 di bawah ini.

Tabel V.28
Urutan Kepentingan Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
1. Komunikasi	12	6	7
2. Penghargaan	12	5	8
3. Dukungan	1	14	10

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 55, atribut penghargaan sebesar 54, dan atribut dukungan sebesar 41. Maka hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah 55. Hal ini menunjukkan bahwa atribut komunikasi adalah atribut yang dianggap paling penting oleh karyawan. Dari hasil perhitungan tersebut, masing – masing atribut diberi bobot sesuai dengan urutan tingkat kepentingan yang diberikan karyawan.

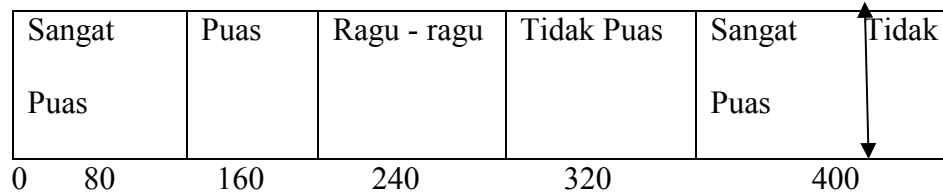
Tabel V.29

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	55	1	17
2.	Penghargaan	54	2	33
3.	Dukungan	41	3	50
	Jumlah	150	6	100

Selanjutnya dari hasil perhitungan kesenjangan nilai *belief* rata – rata dan nilai ideal rata – rata pada tabel 27 dikalikan dengan bobot atau nilai pada tabel 29 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 27 dan tabel 29 dengan perhitungan berikut ini.

$$\begin{aligned}
 \text{Attitude} &= 17x[(0.92+0.76+1.04+0.84+0.52+0.12+0.72+0.28)] + \\
 &+ 33x[(1.44+1.4+0.12+0.56)] + 50x[(0.28+1.2+0.52+0.16+0.16)] \\
 &= 88.4 + 116.16 + 116 \\
 &= 320.56
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa sikap karyawan terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan dari CV. Andi Offset adalah sangat tidak puas. Manajemen CV. Andi Offset kurang baik dalam memberikan kepuasan kepada para karyawan. Oleh karena itu manajemen diharapkan dapat meningkatkan kepuasan karyawan khususnya dalam hal pemberian dukungan, pelancaran komunikasi, serta pemberian penghargaan.

2) Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Retensi karyawan diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

Rumus untuk mencari tingkat retensi karyawan adalah sebagai berikut (Kaplan dan Norton, 2000:113) :

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

Semakin tinggi tingkat retensi karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula persentase perputaran karyawan.

Tabel V.30
Retensi Karyawan CV. Andi Offset
Periode 31 Desember 2008 – 31 Desember 2010

Tahun	Jumlah karyawan yang keluar	Total jumlah karyawan	Retensi karyawan (%)
2008	8	248	3,23
2009	8	292	2,74
2010	19	283	6,71

Berdasarkan data di atas, retensi karyawan tahun 2009 adalah sebesar 3,23% yang artinya 3,23% dari total jumlah karyawan berhenti dari pekerjaan. Untuk tahun 2009 dan 2010 retensi karyawan masing – masing sebesar 2,74% dan 6,71%. Oleh karena itu dapat dilihat bahwa retensi karyawan CV. Andi Offset cukup kecil yaitu <10%. Retensi karyawan tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 0,49%, sedangkan pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 3,97%. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak mengalami pengurangan karyawan dalam jumlah 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.

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan digunakan untuk menunjukkan sejauh mana kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba di periode tertentu. Rumus untuk mencari tingkat produktivitas karyawan adalah sebagai berikut (Kaplan dan Norton, 2000:113) :

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

Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi *output* yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan.

Tabel V.31
Produktivitas Karyawan CV. Andi Offset
Periode 31 Desember 2008 – 31 Desember 2010

Tahun	Laba operasi	Jumlah karyawan	Produktivitas karyawan (%)
2008	72.494.618	248	29.231.701
2009	192.614.940	292	65.964.021
2010	490.466.858	283	173.309.844

Produktivitas karyawan CV. Andi Offset terus meningkat dari tahun 2008 hingga tahun 2010. Peningkatan produktivitas karyawan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

c. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang

Tujuan faktor ketiga ini adalah terfokus kepada pembentukan iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif karyawan. Dalam hal ini 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. Kuesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kuesioner valid dan reliabel untuk digunakan. 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 6 (enam) responden.

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

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* rata – rata dan nilai ideal rata – rata untuk atribut komunikasi, pendukung, dan kapabilitas karyawan. Adapun perhitungan kesenjangan nilai *belief* rata – rata dan nilai ideal rata – rata dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel V.32
Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Manajer

ATRIBUT	Rata – rata Nilai <i>Belief</i>	Rata – rata Nilai Ideal	Kesenjangan
ATRIBUT KOMUNIKASI			
1. Keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan	3,33	4	0,67

Tabel V.32 (Lanjutan)
Perhitungan Kesenjangan Kepuasan Manajer

ATRIBUT	Rata – rata Nilai <i>Belief</i>	Rata – rata Nilai Ideal	Kesenjangan
ATRIBUT KOMUNIKASI			
2. Ide atau saran yang disampaikan merupakan sumbangan yang baik	3,5	4,17	0,67
ATRIBUT PENDUKUNG			
1. Karyawan memberikan dukungan dalam penyelesaian tugas manajer	3,5	4,33	0,83
2. Rekan sekerja memberikan dukungan dalam menyelesaikan tugas	3,83	4,67	0,84
3. Ada dukungan dalam pengambilan keputusan bersama	3,67	4,33	0,66
ATRIBUT KAPABILITAS			
1. Ada kepuasan terhadap pekerjaan karyawan	3,67	4,33	0,66
2. Ada kepuasan terhadap kemampuan karyawan dalam penguasaan teknologi	3,67	4,33	0,66
3. Ada kepuasan terhadap hasil pekerjaan karyawan	3,67	4	0,33

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 0,67, atribut pendukung sebesar 0,78 dan atribut kapabilitas sebesar 0,55. Maka hasil kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa atribut kapabilitaslah yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) pelanggan karena mempunyai tingkat kesenjangan yang paling kecil yaitu sebesar 0,55.

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 di bawah ini.

Tabel V.33
Urutan Kepentingan Hasil Kuesioner Kepuasan Manajer

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
Komunikasi	2	3	1
Pendukung	3	2	1
Kapabilitas	1	1	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 13, atribut dukungan sebesar 14, dan atribut kapabilitas sebesar 9. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian terbesar adalah 14. Hal ini menunjukkan bahwa atribut dukungan adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer. Dari hasil perhitungan tersebut, masing – masing atribut diberi bobot sesuai dengan urutan tingkat kepentingan yang diberikan manajer.

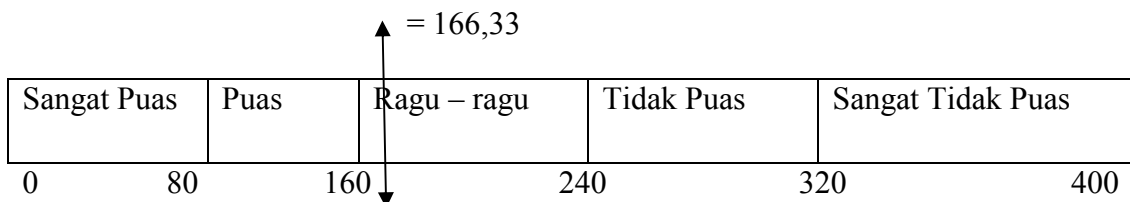
Tabel V.34
Urutan kepentingan, hasil kali, dan bobot masing – masing atribut

No. (1)	Atribut (2)	Hasil Kali (3)	Urutan Kepentingan (4)	Bobot / Nilai (5) = $\frac{(4)}{6} \times 100\%$ 6
1.	Komunikasi	13	2	33
2.	Dukungan	14	1	17
3.	Kapabilitas	9	3	50
	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 34 sesuai dengan atributnya. Hasil perhitungan ini digunakan untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap atribut komunikasi, dukungan, dan kapabilitas. Pengukuran sikap manajer terhadap seluruh atribut dilakukan berdasarkan tabel 32 dan tabel 34 dengan perhitungan berikut ini.

$$\begin{aligned} \text{Attitude} &= 33x[(0,67+0,67)] + 17x[(0,83+0,84+0,66)] + \\ &50x[(0,66+0,66+0,33)] \\ &= 44,22 + 39,61 + 82,5 \end{aligned}$$

$$= 166,33$$



Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa sikap manajer terhadap atribut komunikasi, dukungan, dan kapabilitas dari CV. Andi Offset adalah ragu – ragu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Andi Offset tidak memberikan rasa puas dan juga tidak mengecewakan, sehingga manajer memiliki perasaan netral.

D. Pembahasan

Keadaan perspektif keuangan CV. Andi Offset dapat dikatakan buruk. Dari persamaan trend ROI diperoleh nilai b negatif sebesar $-0,43$. Nilai b yang negatif menunjukkan bahwa ROI cenderung mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Dari persamaan trend *profit margin* diperoleh nilai b negatif sebesar $-0,023$. Nilai b yang negatif menunjukkan bahwa *profit margin* cenderung mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Dari persamaan trend RMS diperoleh nilai b negatif sebesar $-0,07$. Nilai b yang negatif menunjukkan bahwa RMS cenderung mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Penurunan tersebut diakibatkan karena terdapat peningkatan aktiva, modal, dan biaya operasional pada tahun 2008 – 2010.

Dilihat dari perspektif pelanggan, keadaan CV. Andi Offset dapat dikatakan cukup baik. CV. Andi Offset telah mampu memperluas pangsa pasarnya ke berbagai wilayah di Indonesia dan meningkatkan penjualannya. Dari persamaan trend penjualan diperoleh nilai b positif sebesar $4,96$. Nilai b yang positif menunjukkan bahwa penjualan cenderung mengalami peningkatan dari tahun

2008 sampai dengan tahun 2010. Penjualan memang meningkat, tetapi dari hasil kuesioner pelanggan ragu – ragu terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Hal ini dikarenakan buku yang dibutuhkan oleh pelanggan sebagian besar diproduksi oleh CV. Andi Offset tetapi produk yang dijual tidak memberikan rasa puas dan juga tidak mengecewakan, sehingga pelanggan memiliki perasaan netral. Pelanggan menginginkan harga yang lebih murah, kertas yang lebih berkualitas, pelayanan yang lebih cepat, dan kecilnya kemungkinan buku yang cacat dari CV. Andi Offset sehingga mampu memberikan kepuasan yang lebih kepada pelanggannya. Setiap pelanggan pasti menginginkan produk yang berkualitas dengan harga yang murah. Harapan konsumen yang tinggi terhadap produk dan layanan CV. Andi Offset membuat kepuasan konsumen pun kecil.

Proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual yang diberikan CV. Andi Offset sudah baik. CV. Andi Offset telah mampu menerbitkan buku – buku terbaru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, melakukan pengendalian dan pengawasan dalam proses cetak buku, dan melayani berbagai keluhan dari pelanggan. Perusahaan mengakui bahwa selama tahun 2008 – 2010 keluhan mengenai buku yang cacat mulai berkurang. Hal tersebut membuktikan bahwa perusahaan telah mampu meminimalisir buku yang cacat melalui pengendalian dalam proses cetak. Perspektif proses bisnis internal CV. Andi Offset yang baik mampu memberikan dorongan pada perspektif keuangan. Hal tersebut terlihat dari adanya peningkatan penjualan yang terjadi dari tahun 2008 hingga tahun 2010.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan CV. Andi Offset sudah cukup baik. Retensi karyawan kurang dari 10% yang artinya perusahaan mampu mempertahankan karyawannya terutama yang memegang jabatan kunci di perusahaan. Perusahaan mampu untuk mempertahankan jumlah karyawan karena sulitnya mendapatkan pekerjaan sehingga tidak ada pilihan lain bagi karyawan. Perusahaan mampu untuk mempertahankan jumlah karyawan tetapi kurang mampu dalam memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Karyawan tidak puas terhadap kinerja yang diberikan CV. Andi Offset dari segi komunikasi, penghargaan, dan dukungan karena sulitnya untuk menyampaikan segala permasalahan dalam pekerjaan kepada pimpinan diakibatkan intensitas pertemuan yang jarang dan rasa hormat / segan kepada pimpinan, kecilnya penghargaan yang diberikan, dan minimnya dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja menjadi pemicu ketidakpuasan karyawan. Produktivitas karyawan pun meningkat sebesar 36.732.320 di tahun 2009 dan 107.345.823 di tahun 2010. Produktivitas meningkat karena tingginya tuntutan kerja yang diberikan pimpinan kepada para karyawan sehingga karyawan berusaha semaksimal mungkin untuk memberi yang terbaik dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Dari hasil kuesioner manajer ragu – ragu terhadap kinerja yang diberikan karyawan CV. Andi Offset. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Andi Offset tidak memberikan rasa puas dan juga tidak mengecewakan, sehingga manajer memiliki perasaan netral terhadap atribut komunikasi, dukungan, dan kapabilitas pada karyawan CV. Andi Offset. Manajer merasa karyawan tertutup

untuk menyampaikan segala permasalahan dalam pekerjaan mereka dan kurang puas atas hasil pekerjaan yang karyawan lakukan. Manajer berpengharapan terlalu besar terhadap hasil pekerjaan karyawan sehingga kepuasan yang diperoleh manajer pun kecil.



Tabel V.35
Hasil Penilaian Kinerja

<p>Perspektif</p> <p><i>Balanced</i></p> <p><i>Scorecard</i></p>	<p>KRITERIA</p>	<p>Keadaan CV. Andi Offset</p>	<p>Ket.</p>
<p>1.Perspektif</p> <p>Keuangan</p> <p>Pertumbuhan tingkat laba</p>	<p>Peningkatan rentabilitas dan profitabilitas</p>	<p>Pada tahun 2009 dan 2010 terjadi penurunan ROI dan <i>Profit margin</i>. Selain itu juga terdapat penurunan RMS di tahun 2010. Peningkatan hanya terjadi pada RMS CV. Andi Offset di tahun 2009 sebesar 0,17%.</p>	<p>Buruk</p>
<p>2.Perspektif</p> <p>Pelanggan</p> <p>a. Pangsa pasar</p>	<p>Meningkatnya daerah pemasaran</p>	<p>Tahun 1980 pemasaran hanya terbatas pada daerah Yogyakarta dan sekitarnya, sekarang sudah meluas hingga luar Jawa. CV. Andi Offset pun membuka banyak cabang yaitu di Jakarta, Bandung, Surabaya, Malang,</p>	<p>Baik</p>

**Tabel V.35 (Lanjutan)
Hasil Penilaian Kinerja**

<p>Perspektif</p> <p><i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>KRITERIA</p>	<p>Keadaan CV. Andi Offset</p>	<p>Ket.</p>
<p>b. Customer satisfaction</p>	<p>Mampu memberikan kepuasan terhadap produk dan jasa.</p>	<p>Semarang, Palembang, Medan, Manado, Makassar, Samarinda, Pekanbaru, Bali, Solo, Lampung, Aceh, dan Papua.</p> <p>Perusahaan kurang mampu dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. Skala sikap dari hasil kuesioner menunjukkan bahwa pelanggan ragu – ragu terhadap atribut mutu, harga, dan waktu dari produk dan pelayanan CV. Andi Offset.</p>	<p>Kurang baik</p>
<p>c. Peningkatan jumlah penjualan</p>	<p>Mampu meningkatkan jumlah penjualan produk dan jasa</p>	<p>Penjualan mengalami peningkatan. Untuk tahun 2009 terdapat kenaikan sebesar Rp2.612.053.620 atau sebesar 7,07% dari tahun 2008. Sedangkan untuk tahun 2010 terdapat kenaikan pula sebesar Rp5.490.570.880 atau sebesar 14,87% dari tahun 2008.</p>	<p>Baik</p>

**Tabel V.35 (Lanjutan)
Hasil Penilaian Kinerja**

<p>Perspektif <i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>KRITERIA</p>	<p>Keadaan CV. Andi Offset</p>	<p>Ket.</p>
<p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal a. Proses inovasi</p>	<p>Kemampuan perusahaan melakukan proses inovasi sehingga dapat menghasilkan produk yang inovatif.</p>	<p>Perusahaan telah mampu melakukan proses inovasi dalam kegiatan bisnis internal, antara lain melihat perkembangan trend yang ada, membuka kesempatan bagi para pelanggan untuk memberikan saran, menerbitkan berbagai buku atau literature kuliah berdasarkan bahan atau materi terbaru dengan cara melakukan revisi, menjalin hubungan dengan banyak pengarang buku, membuka Andi Star bookstore dan layanan pembelian melalui internet, dan membuat tim kreatif dibidang buku umum.</p>	<p>Baik</p>

**Tabel V.35 (Lanjutan)
Hasil Penilaian Kinerja**

<p>Perspektif <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i></p>	<p>KRITERIA</p>	<p>Keadaan CV. Andi Offset</p>	<p>Ket.</p>
<p>b.Proses operasi</p>	<p>Kemampuan perusahaan melakukan proses operasi terhadap produk baru hasil dari proses inovasi.</p>	<p>Perusahaan telah mampu melakukan proses operasi dalam kegiatan bisnis internal, antara lain dengan memberikan layanan yang cepat dan sesuai dengan pesanan, membuat suatu pengendalian diantaranya seleksi judul buku, meminimalisir double kertas, dan pengawasan dalam jenis kertas. Dari segi pembayaran pelanggan diberi pilihan yaitu konsinyasi (titik jual), kredit, dan tunai. Khusus untuk penulis buku, pelanggan diberi 2 pilihan dalam menjual naskahnya yaitu : beli putus atau Royalti, membuka Andi Star bookstore dan layanan pembelian melalui internet.</p>	<p>Baik</p>

**Tabel V.35 (Lanjutan)
Hasil Penilaian Kinerja**

<p>Perspektif <i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>KRITERIA</p>	<p>Keadaan CV. Andi Offset</p>	<p>Ket.</p>
<p>c. Layanan purnajual</p>	<p>Kemampuan perusahaan memberikan layanan purna jual terhadap produk yang terjual.</p>	<p>Perusahaan telah mampu melakukan layanan purna jual dalam kegiatan bisnis internal, antara lain memberikan <i>feedback</i> atas <i>complain</i> yang diutarakan oleh pelanggan maupun distributor, menjalin hubungan personal yang baik, memberikan jangka waktu pembayaran yang sesuai.</p>	<p>Baik</p>
<p>4.Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran a. Kemampuan karyawan</p>	<p>Kemampuan perusahaan memenuhi faktor pengukuran kemampuan karyawan, yaitu :</p>	<p>Perusahaan kurang mampu dalam memberikan kepuasan kerja pada karyawan tetapi perusahaan mampu untuk mempertahankan jumlah karyawan.</p>	<p>Cukup baik</p>

**Tabel V.35 (Lanjutan)
Hasil Penilaian Kinerja**

<p>Perspektif <i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>KRITERIA</p>	<p>Keadaan CV. Andi Offset</p>	<p>Ket.</p>
<p>b. Produktivitas karyawan</p> <p>c. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang</p>	<p>1. Kepuasan karyawan</p> <p>2. Retensi karyawan</p> <p>Kemampuan karyawan dalam menghasilkan output.</p> <p>Kemampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada manajer</p>	<p>Produktivitas karyawan meningkat sebesar 36.732.320% di tahun 2009 dan 107.345.823% di tahun 2010</p> <p>Perusahaan khususnya karyawan kurang mampu memberikan kepuasan kepada manajer. Skala sikap dari hasil kuesioner menunjukkan bahwa manajer ragu – ragu dalam mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, dukungan, dan kapabilitas karyawan.</p>	<p>Baik</p> <p>Kurang baik</p>

BAB VI

PENUTUP

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

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, penulis mengambil beberapa kesimpulan mengenai empat perspektif *balanced scorecard* di CV. Andi Offset. Hasil kinerja CV. Andi Offset dengan menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan perspektif keuangan yang buruk, perspektif pelanggan yang cukup baik karena ada satu kategori yang kurang terpenuhi yaitu skala sikap pada kuesioner pelanggan berada pada skala ragu – ragu, perspektif proses bisnis internal yang baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang cukup baik karena perusahaan kurang mampu memberikan kepuasan terhadap karyawan dan manajer CV. Andi Offset. Hal tersebut dapat dilihat dari skala sikap pada kuesioner karyawan berada pada skala sangat tidak puas, dan skala sikap pada kuesioner manajer berada pada skala ragu – ragu.

Adapun hasil penelitian masing – masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil yang buruk terhadap perspektif keuangan CV. Andi Offset. Dari persamaan trend diperoleh nilai b

negatif untuk ROI, *profit margin*, dan RMS yang menunjukkan bahwa ketiganya cenderung mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Hal ini terbukti dengan adanya penurunan ROI dan *Profit margin* di tahun 2009 dan 2010. Selain itu juga terdapat penurunan RMS di tahun 2010. Peningkatan hanya terjadi pada RMS CV. Andi Offset di tahun 2009.

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan analisis data pada perspektif pelanggan, didapat hasil cukup baik karena perusahaan telah mampu memperluas pangsa pasarnya ke berbagai wilayah di Indonesia dan meningkatkan penjualannya dari tahun 2008 hingga tahun 2010. Hal ini menunjukkan minat pelanggan untuk membeli produk CV. Andi Offset, tetapi dari hasil kuesioner perusahaan masih kurang mampu dalam memberikan kepuasan kepada konsumen. Hal tersebut didapat dari hasil perhitungan data kuesioner yang menghasilkan kesimpulan bahwa konsumen ragu – ragu terhadap layanan dan produk yang diberikan CV. Andi Offset. Hal tersebut diakibatkan produk yang dijual tidak memberikan rasa puas dan juga tidak mengecewakan, sehingga pelanggan memiliki perasaan netral. Konsumen mengharapkan harga yang lebih murah, kertas yang lebih berkualitas, dan kecepatan pelayanan yang diberikan. Harapan konsumen yang tinggi terhadap produk dan layanan CV. Andi Offset membuat kepuasan konsumen pun kecil.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja CV. Andi Offset dari perspektif proses bisnis internal adalah baik. Hal tersebut terbukti dari ketiga proses internal yaitu proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual yang mampu dilaksanakan CV. Andi Offset melalui proses bisnis yang dijalankan. Perspektif proses bisnis internal CV. Andi Offset yang baik mampu memberikan dorongan pada perspektif keuangan, terlihat dari adanya peningkatan penjualan yang terjadi dari tahun 2008 hingga tahun 2010.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan CV. Andi Offset adalah cukup baik. Retensi karyawan kurang dari 10% yang artinya perusahaan mampu mempertahankan karyawannya terutama yang memegang jabatan kunci di perusahaan. Perusahaan mampu untuk mempertahankan jumlah karyawan tetapi kurang mampu dalam memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Karyawan tidak puas terhadap kinerja yang diberikan CV. Andi Offset dari segi komunikasi, penghargaan, dan dukungan. Produktivitas karyawan pun meningkat di tahun 2009 dan 2010. Dari hasil kuesioner manajer ragu – ragu terhadap kinerja yang diberikan karyawan CV. Andi Offset. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Andi Offset tidak memberikan rasa puas dan juga tidak mengecewakan, sehingga manajer memiliki perasaan netral terhadap atribut komunikasi, dukungan, dan kapabilitas pada karyawan CV. Andi Offset. Manajer berpengharapan terlalu

besar terhadap hasil pekerjaan karyawan sehingga kepuasan yang diperoleh manajer pun kecil.

B. Keterbatasan Penelitian

Terdapat keterbatasan yang cukup menjadi kesulitan penulis dalam mendapatkan data. Keterbatasan tersebut diantaranya :

1. Tidak adanya bagan struktur organisasi dan *job description* sehingga sulit untuk menjabarkan peran dan tanggungjawab masing - masing jabatan / kedudukan.
2. 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.
3. Tidak adanya catatan mengenai jumlah pelanggan CV. Andi Offset secara jelas. Pelanggan tetap yang ada hanya pelanggan besar seperti Gramedia dan Togamas, sehingga sulit untuk mengetahui retensi pelanggan atau pun akuisisi pelanggan.
4. Tidak adanya data mengenai jumlah pesaing maupun jumlah variasi produk yang dihasilkan pesaing sehingga pangsa pasar CV. Andi Offset tidak bisa dihitung secara kuantitatif.
5. Para direktur CV. Andi Offset berperan sebagai manajer sehingga kuesioner diisi oleh para direktur.

C. Implikasi Manajerial

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

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa rasio - rasio keuangan 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. Strategi bisnis yang dimaksud pun mencakup mengenai promosi/pemasaran produk untuk meningkatkan penjualan sehingga laba bersih pun meningkat. Hal ini perlu dilakukan agar rasio rentabilitas dan profitabilitas perusahaan cenderung konstan.
2. Dari hasil kuesioner dan perhitungan yang telah dilakukan maka diketahui bahwa pelanggan masih ragu - ragu dalam menyatakan kepuasannya terhadap produk dan layanan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk meningkatkan kualitas layanan dan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Hal tersebut bisa dilakukan dengan meminimalisir jumlah produk cacat, kualitas kertas yang baik, atau pun bersikap ramah terhadap setiap pelanggan.
3. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan diketahui bahwa perusahaan sudah mampu melakukan proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual dalam perspektif proses bisnis internal perusahaan dengan baik. Untuk hasil yang lebih baik, perusahaan perlu untuk melaksanakan riset pasar secara

berkesinambungan agar perusahaan dapat mengetahui secara jeli kebutuhan produk apa yang saat ini sedang banyak diperlukan oleh masyarakat. Selain itu perusahaan perlu untuk meningkatkan jalinan kerjasama dengan para pengarang buku dan memaksimalkan kinerja tim kreatif di bidang buku umum agar dapat menghasilkan buku yang lebih baik dengan tepat dan cepat.

4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapat hasil bahwa karyawan sangat tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan dan manajer menjawab ragu - ragu dalam menyatakan kepuasannya terhadap kinerja yang diberikan karyawan CV. Andi Offset. Untuk lebih meningkatkan kepuasan karyawan perusahaan perlu untuk memperhatikan kemampuan dan keadaan karyawan. Para pemimpin/direktur perlu untuk meningkatkan penghargaan, dukungan, dan menjalin komunikasi yang baik terhadap para karyawannya. Dengan demikian kepuasan karyawan akan tercapai sehingga produktivitas karyawan dapat terus meningkat dan mempengaruhi perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Engel, James F. Vlackwell, Roger, & Paul W Miniard. (1994). *Perilaku Konsumen*. Jakarta. Binarupa Aksara.
- Govindarajan, Vijay. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Alih bahasa: Fx. Kurniawan). (Edisi Pertama. Jilid Dua). Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert S and David P Norton. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S and David P Norton. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mowen, Hansen. (2004). *Akuntansi Pertanggungjawaban Berdasarkan Strategi dan Aktifitas*. Buku I Management Accounting, edisi 7 (509).
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. (Edisi I). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Norreklit, Hanne. (2000). Artikel “*The Balance on The Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of Its Assumptions*”. Management Accounting Research.
- Schiffman, Leon G dan Leslie Lazar Kanuk. (1978). *Consumer Behaviour* second edition. Prentice – Hall.inc: New Jersey.

Setiawati, Anita Febriana. (2005). *Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*. Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung.

Umar, Husein. (1997). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Gramedia.

Umar, Husein. (1997). *Riset Akuntansi: Panduan Lengkap untuk Membuat Skripsi*. Jakarta: Gramedia.

Wuri, Yosephine. (2009). *Diktat Statistika I*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

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



LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN

Terimakasih atas kesediaan saudara dalam mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini dibuat untuk mendapatkan informasi sehubungan dengan penelitian skripsi saya yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard” (Studi Kasus pada CV. Andi Offset).

Hormat saya,

(Klemensia Erna Christina Sinaga)

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Di bagian ini, saudara dipersilakan untuk mengisi pilihan kolom yang tersedia dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang saudara 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				
SS	S	R	TS	STS	SB	B	R	TB	STB

Keterangan

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu – ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

SB : Sangat Berharap

B : Berharap

R : Ragu – ragu

TB : Tidak Berharap

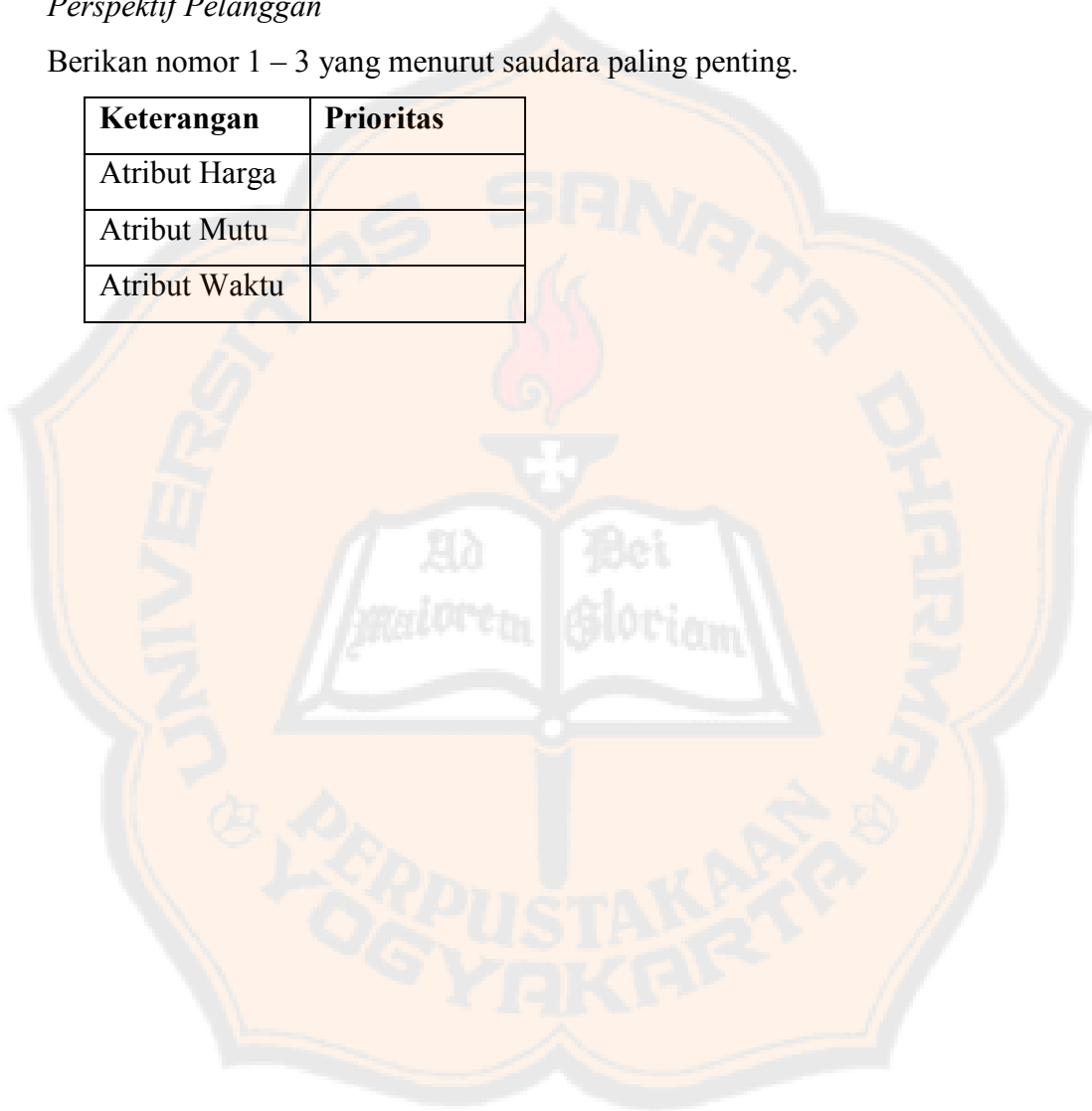
STB : Sangat Tidak Berharap

Menentukan ukuran dari Perspektif Pelanggan yang ada di bawah ini yang menurut saudara paling penting terhadap kondisi perusahaan saat ini.

Perspektif Pelanggan

Berikan nomor 1 – 3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Atribut Harga	
Atribut Mutu	
Atribut Waktu	



Lampiran 2

KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN

Terimakasih atas kesediaan saudara dalam mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini dibuat untuk mendapatkan informasi sehubungan dengan penelitian skripsi saya yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard” (Studi Kasus pada CV. Andi Offset).

Hormat saya,

(Klemensia Erna Christina Sinaga)

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Di bagian ini, saudara dipersilakan untuk mengisi pilihan kolom yang tersedia dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang saudara 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				
SS	S	R	TS	STS	SB	B	R	TB	STB

Keterangan

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu – ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

SB : Sangat Berharap

B : Berharap

R : Ragu – ragu

TB : Tidak Berharap

STB : Sangat Tidak Berharap

**Kolom Kinerja (*Belief*) dan Harapan (*Ideal*)
(Lanjutan)**

PERTANYAAN	Kinerja (<i>Belief</i>)					Harapan (<i>Ideal</i>)				
	SS	S	R	TS	STS	SB	B	R	TB	ST B
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Atribut Dukungan										
Saudara diberi kesempatan untuk mendukung pekerjaan										
Tersedia sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung pekerjaan										
Rekan sekerja saling memberikan dukungan dalam melaksanakan pekerjaan										
Sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan tidak memadai										
Rekan sekerja tidak memberikan dukungan dalam melaksanakan pekerjaan.										

Menentukan ukuran dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang ada di bawah 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
Atribut Komunikasi	
Atribut Penghargaan	
Atribut Dukungan	

Lampiran 3

KUESIONER KEPUASAN MANAJER

Terimakasih atas kesediaan saudara dalam mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini dibuat untuk mendapatkan informasi sehubungan dengan penelitian skripsi saya yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard” (Studi Kasus pada CV. Andi Offset).

Hormat saya,

(Klemensia Erna Christina Sinaga)

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Di bagian ini, saudara dipersilakan untuk mengisi pilihan kolom yang tersedia dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang saudara 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				
SS	S	R	TS	STS	SB	B	R	TB	STB

Keterangan

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu – ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

SB : Sangat Berharap

B : Berharap

R : Ragu – ragu

TB : Tidak Berharap

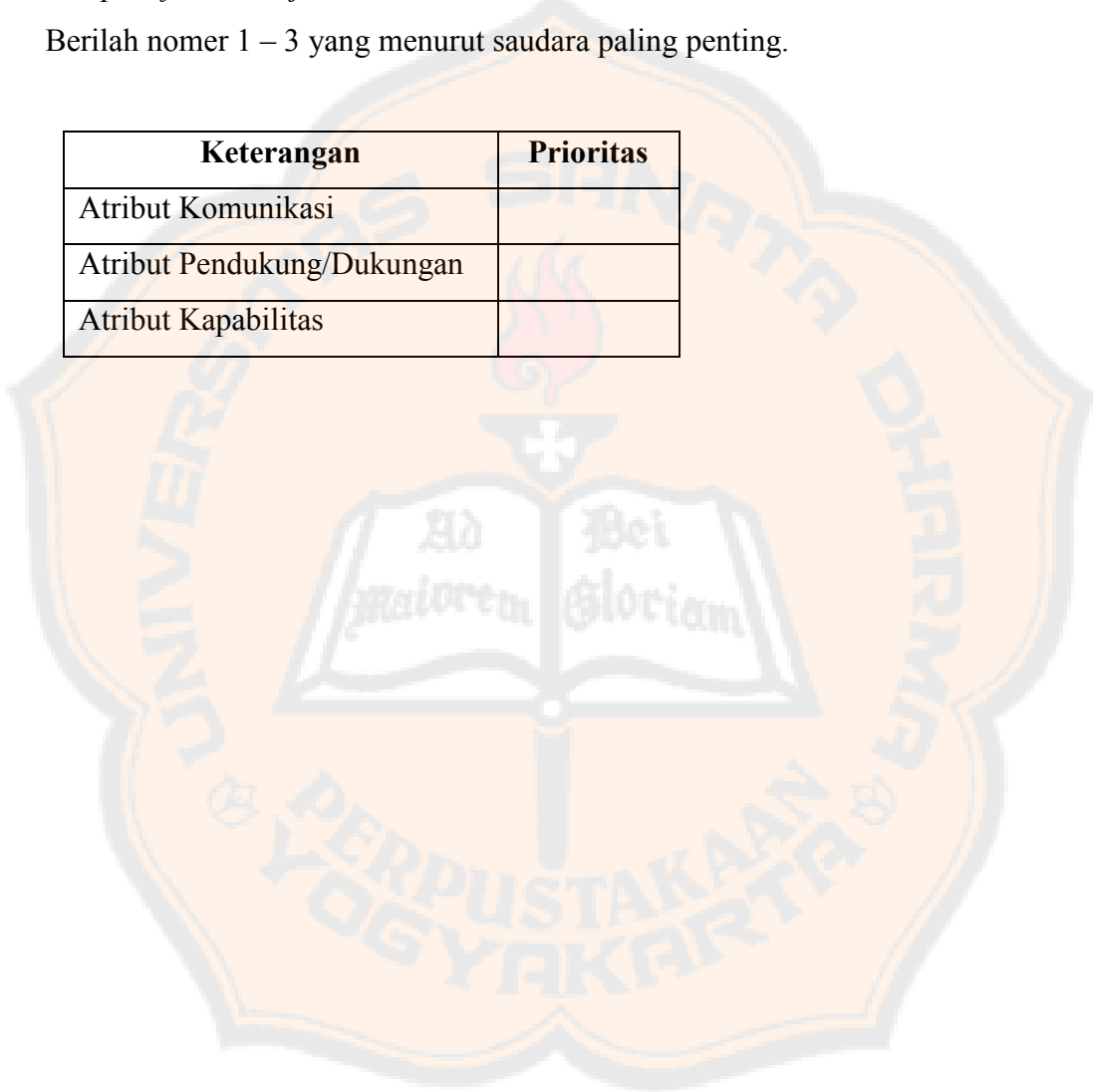
STB : Sangat Tidak Berharap

Menentukan ukuran dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang ada di bawah 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
Atribut Komunikasi	
Atribut Pendukung/Dukungan	
Atribut Kapabilitas	



Lampiran 4
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. Darimana 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 di tempat lain?

3. Organisasi dan Bentuk Perusahaan

- a. Apa bentuk perusahaan?
- b. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
- c. Bagaimana wewenang, tugas dan tanggungjawab 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. Kira – kira berapa luas pasar yang telah dikuasai oleh perusahaan saat ini?
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 yang baik dengan pelanggan?

B. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Apakah perusahaan membuat kebijakan tertentu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan?
2. Kebijakan apa yang dibuat perusahaan?
3. Apakah kebijakan tersebut memberi nilai tambah bagi pelanggan? Jika Ya, dalam bentuk seperti apa?
4. Apakah dengan adanya kebijakan tersebut juga diikuti dengan bertambahnya jumlah pelanggan?
5. Apakah perusahaan selalu memperbaiki kebijakan seiring perubahan kondisi pasar? Jika Ya, contohnya seperti apa?

Proses Inovasi

6. Apakah perusahaan selalu meninjau ulang apa yang menjadi kebutuhan pelanggan? Jika Ya, bagaimana cara yang dilakukan?
7. Usaha apa yang dilakukan perusahaan setelah mengetahui kebutuhan pelanggan?
8. Adakah peningkatan kualitas produk yang ditawarkan kepada pelanggan? Jika Ya, dalam bentuk seperti apa?
9. Apakah perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang?

Proses Operasi

10. Apakah pelanggan melakukan pesanan untuk memperoleh produk dan jasa dari perusahaan?
11. Berapa lama pelanggan mendapat pesanan produk yang diberikan perusahaan?
12. Bagaimana perusahaan menyalurkan produk atau jasa ke pelanggan?

Layanan Purna Jual

13. Apakah perusahaan memberikan layanan setelah penjualan?
14. Apa bentuk dari pelayanan tersebut?
15. Apakah layanan purna jual perusahaan sudah maksimal dan memenuhi kepuasan pelanggan?

**C. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Kemampuan Pekerja**

1. Berapa jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan 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 potensi tinggi dalam perusahaan?

Kemampuan Sistem Informasi

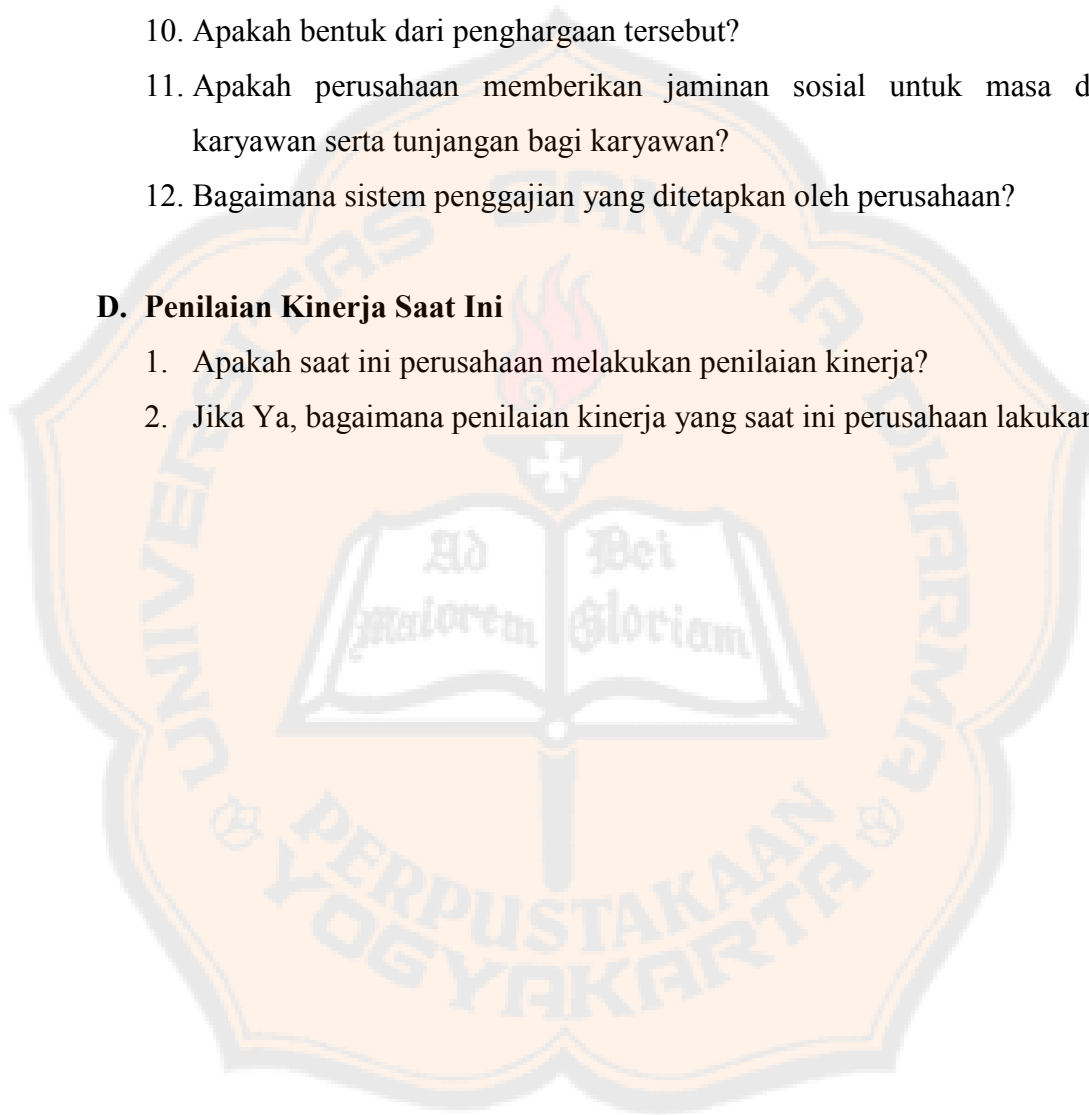
6. Apakah perusahaan memberikan pelatihan ulang bagi karyawan?
7. Apakah informasi yang disampaikan dari pihak perusahaan kepada para karyawannya dapat dilaksanakan dengan baik?
8. Usaha seperti apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi yang handal?

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	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	1	5	14	70
Setuju	4	18	72	10	40
Ragu - ragu	3	3	9	0	0
Tidak Setuju	2	3	6	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	1	1
Total		25	92	25	111
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3.68$					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4.44$					

2. Kesesuaian harga dengan perusahaan lain

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	2	10	10	50
Setuju	4	15	60	14	56
Ragu - ragu	3	6	18	1	3
Tidak Setuju	2	2	4	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	92	25	109
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3.68$					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4.36$					

3. Ketidaksesuaian harga, produk, dan jasa

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	2	2
Setuju	2	6	12	7	14
Ragu - ragu	3	7	21	2	6
Tidak Setuju	4	11	44	7	28
Sangat Tidak Setuju	5	1	5	7	35
Total		25	82	25	85
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3.28$					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 3.4$					

4. Ketidaksesuaian harga dengan perusahaan lain

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	0	0
Setuju	2	6	12	7	14
Ragu - ragu	3	8	24	6	18
Tidak Setuju	4	11	44	8	32
Sangat Tidak Setuju	5	0	0	4	20
Total		25	80	25	84
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3.2$					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 3.36$					

B. Atribut Mutu / Kualitas

1. Jaminan kualitas produk

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	4	20	17	85
Setuju	4	13	52	7	28
Ragu - ragu	3	3	9	1	3
Tidak Setuju	2	4	8	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	0	0
Total		25	90	25	116
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3.6$					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4.64$					

2. Jaminan kualitas layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	3	15	17	85
Setuju	4	11	44	8	32
Ragu - ragu	3	7	21	0	0
Tidak Setuju	2	3	6	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	0	0
Total		25	87	25	117
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3.48$					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4.68$					

3. Keramahan karyawan dalam memberikan layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	7	35	20	100
Setuju	4	14	56	3	12
Ragu - ragu	3	3	9	1	3
Tidak Setuju	2	1	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	102	25	117
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ = 4.08					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ = 4.68					

4. Penampilan karyawan yang rapi dalam memberikan layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	6	30	19	95
Setuju	4	14	56	5	20
Ragu - ragu	3	5	15	1	3
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	101	25	118
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ = 4.04					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ = 4.72					

5. Kebersihan dalam memberikan layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	10	50	16	80
Setuju	4	10	40	9	36
Ragu - ragu	3	3	9	0	0
Tidak Setuju	2	2	4	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	103	25	116
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				4.12	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				4.64	

6. Tidak ada jaminan kualitas produk dan jasa

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	1	1
Setuju	2	3	6	3	6
Ragu - ragu	3	6	18	6	18
Tidak Setuju	4	15	60	7	28
Sangat Tidak Setuju	5	1	5	8	40
Total		25	89	25	93
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.56	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				3.72	

7. Tidak ada keramahan dalam memberikan pelayanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	1	1	0	0
Setuju	2	2	4	4	8
Ragu - ragu	3	3	9	3	9
Tidak Setuju	4	16	64	6	24
Sangat Tidak Setuju	5	3	15	12	60
Total		25	93	25	101
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.72	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				4.04	

8. Tidak ada kebersihan dalam pelayanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	1	1	2	2
Setuju	2	3	6	3	6
Ragu - ragu	3	4	12	4	12
Tidak Setuju	4	13	52	5	20
Sangat Tidak Setuju	5	4	20	11	55
Total		25	91	25	95
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.64	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				3.8	

C. Atribut Waktu

1. Kecepatan karyawan dalam memberikan pelayanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	6	30	17	85
Setuju	4	12	48	6	24
Ragu - ragu	3	5	15	1	3
Tidak Setuju	2	2	4	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	97	25	114
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.88	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				4.56	

2. Keterlambatan karyawan dalam memberikan layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	1	1	3	3
Setuju	2	3	6	3	6
Ragu - ragu	3	5	15	1	3
Tidak Setuju	4	14	56	6	24
Sangat Tidak Setuju	5	2	10	12	60
Total		25	88	25	96
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.52	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				3.84	

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	2	10	16	80
Setuju	4	18	72	9	36
Ragu - ragu	3	1	3	0	0
Tidak Setuju	2	4	8	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	93	25	116
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.72	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				4.64	

2. Ada kesempatan untuk mengungkapkan masalah

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	6	30	17	85
Setuju	4	13	52	8	32
Ragu - ragu	3	4	12	0	0
Tidak Setuju	2	2	4	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	98	25	117
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.92	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				4.68	

3. Ada informasi dari pimpinan mengenai pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	5	25	17	85
Setuju	4	10	40	8	32
Ragu - ragu	3	6	18	0	0
Tidak Setuju	2	4	8	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	91	25	117
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.64	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				4.68	

4. Ada petunjuk dari atasan dalam menyelesaikan pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	5	25	14	70
Setuju	4	11	44	11	44
Ragu - ragu	3	6	18	0	0
Tidak Setuju	2	3	6	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	93	25	114
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.72	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				4.56	

5. Hubungan dengan pimpinan secara langsung

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	5	25	16	80
Setuju	4	17	68	8	32
Ragu - ragu	3	2	6	0	0
Tidak Setuju	2	1	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	101	25	114
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} =$				4.04	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} =$				4.56	

6. Tidak ada kesempatan memberikan pendapat

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	3	3
Setuju	2	3	6	3	6
Ragu - ragu	3	4	12	2	6
Tidak Setuju	4	12	48	7	28
Sangat Tidak Setuju	5	6	30	10	50
Total		25	96	25	93
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} =$				3.84	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} =$				3.72	

7. Tidak ada penyelesaian masalah pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	3	3
Setuju	2	0	0	5	10
Ragu - ragu	3	3	9	2	6
Tidak Setuju	4	15	60	8	32
Sangat Tidak Setuju	5	7	35	7	35
Total		25	104	25	86
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} =$				4.16	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} =$				3.44	

8. Informasi mengenai pekerjaan tidak diberikan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	1	1	2	2
Setuju	2	2	4	7	14
Ragu - ragu	3	3	9	1	3
Tidak Setuju	4	15	60	7	28
Sangat Tidak Setuju	5	4	20	8	40
Total		25	94	25	87
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} =$				3.76	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} =$				3.48	

B. Atribut Penghargaan

1. Ada penghargaan atas prestasi karyawan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	4	20	20	100
Setuju	4	9	36	4	16
Ragu - ragu	3	6	18	1	3
Tidak Setuju	2	3	6	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	3	3	0	0
Total		25	83	25	119
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.32	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				4.76	

2. Kompensasi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	4	20	20	100
Setuju	4	7	28	4	16
Ragu - ragu	3	10	30	1	3
Tidak Setuju	2	2	4	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	2	2	0	0
Total		25	84	25	119
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				3.36	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				4.76	

3. Tidak ada penghargaan atas prestasi

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	3	3
Setuju	2	4	8	4	8
Ragu - ragu	3	8	24	1	3
Tidak Setuju	4	7	28	6	24
Sangat Tidak Setuju	5	6	30	11	55
Total		25	90	25	93
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} =$				3.6	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} =$				3.72	

4. Kompensasi dan pekerjaan tidak sesuai

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	2	2	4	4
Setuju	2	6	12	2	4
Ragu - ragu	3	9	27	2	6
Tidak Setuju	4	5	20	9	36
Sangat Tidak Setuju	5	3	15	8	40
Total		25	76	25	90
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} =$				3.04	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} =$				3.6	

C. Atribut Dukungan

1. Ada dukungan untuk melakukan pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	5	25	11	55
Setuju	4	18	72	13	52
Ragu - ragu	3	2	6	1	3
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	103	25	110
Nilai Belief Rata - rata =		$\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} =$		4.12	
Nilai Ideal Rata - rata =		$\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} =$		4.4	

2. Ada sarana dan prasarana yang mendukung

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	4	20	17	85
Setuju	4	10	40	6	24
Ragu - ragu	3	4	12	2	6
Tidak Setuju	2	6	12	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	0	0
Total		25	85	25	115
Nilai Belief Rata - rata =		$\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} =$		3.4	
Nilai Ideal Rata - rata =		$\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} =$		4.6	

3. Ada dukungan sesama rekan

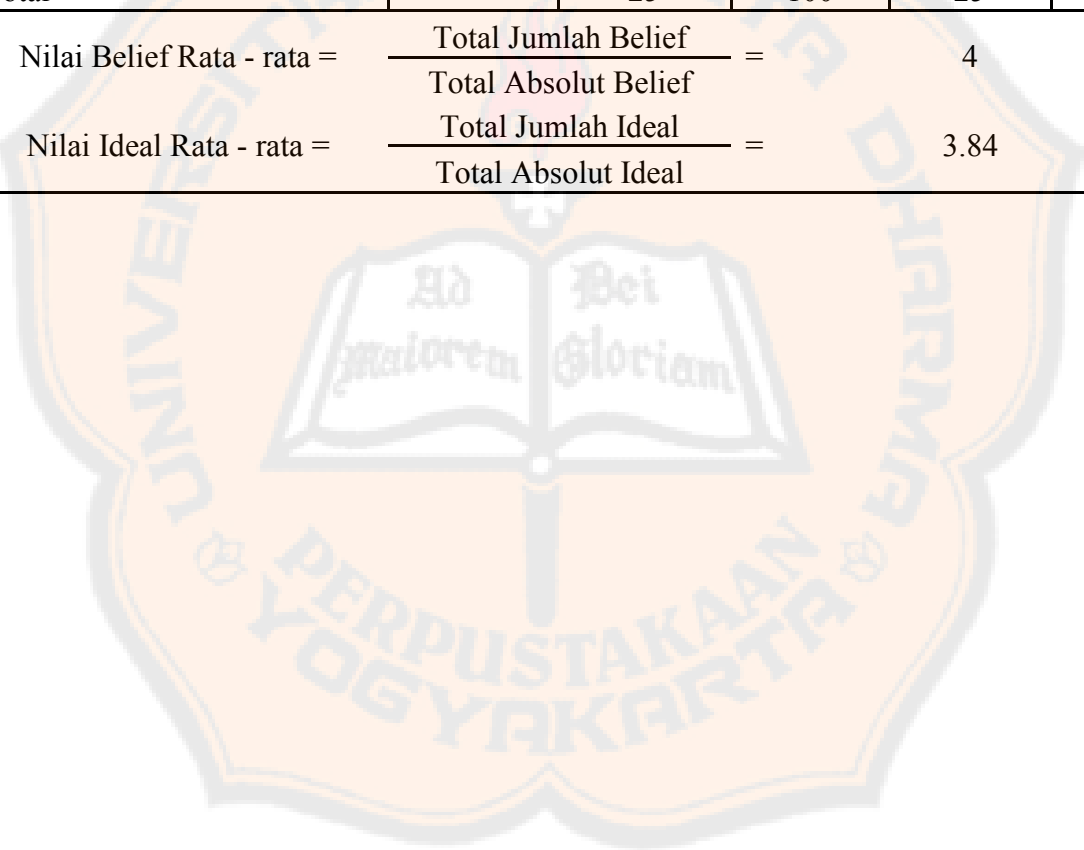
Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	6	30	16	80
Setuju	4	16	64	8	32
Ragu - ragu	3	2	6	1	3
Tidak Setuju	2	1	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		25	102	25	115
Nilai Belief Rata - rata =		$\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} =$		4.08	
Nilai Ideal Rata - rata =		$\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} =$		4.6	

4. Sarana dan prasarana tidak tersedia

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	3	3
Setuju	2	5	10	3	6
Ragu - ragu	3	5	15	2	6
Tidak Setuju	4	12	48	8	32
Sangat Tidak Setuju	5	3	15	9	45
Total		25	88	25	92
Nilai Belief Rata - rata =		$\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} =$		3.52	
Nilai Ideal Rata - rata =		$\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} =$		3.68	

5. Tidak ada dukungan dari sesama rekan kerja

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	1	0	0	2	2
Setuju	2	0	0	2	4
Ragu - ragu	3	3	9	2	6
Tidak Setuju	4	19	76	11	44
Sangat Tidak Setuju	5	3	15	8	40
Total		25	100	25	96
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =				4	
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =				3.84	



Lampiran 7

Tabel Perhitungan Rata – rata Nilai Belief dan Nilai Ideal Kepuasan Manajer

A. Atribut Komunikasi

1. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	0	0	1	5
Setuju	4	3	12	4	16
Ragu - ragu	3	2	6	1	3
Tidak Setuju	2	1	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		6	20	6	24
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =		3.3333333			
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =		4			

2. Ide yang disampaikan karyawan berguna untuk pencapaian tujuan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	0	0	1	5
Setuju	4	3	12	5	20
Ragu - ragu	3	3	9	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		6	21	6	25
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =		3.5			
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =		4.1666667			

B. Atribut Pendukung

1. Karyawan mendukung dalam menyelesaikan tugas manajer

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	0	0	2	10
Setuju	4	3	12	4	16
Ragu - ragu	3	3	9	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		6	21	6	26
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3.5$					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4.3333333$					

2. Rekan sekerja memberikan dukungan dalam menyelesaikan tugas

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	1	5	4	20
Setuju	4	3	12	2	8
Ragu - ragu	3	2	6	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		6	23	6	28
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3.8333333$					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4.6666667$					

3. Ada dukungan dalam pengambilan keputusan bersama

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	0	0	2	10
Setuju	4	4	16	4	16
Ragu - ragu	3	2	6	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		6	22	6	26
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3.6666667$					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4.3333333$					

C. Atribut Kapabilitas

1. Ada kepuasan terhadap pekerjaan karyawan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	0	0	2	10
Setuju	4	4	16	4	16
Ragu - ragu	3	2	6	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		6	22	6	26
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}} = 3.6666667$					
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}} = 4.3333333$					

2. Ada kepuasan terhadap kemampuan karyawan dalam penguasaan teknologi

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	0	0	2	10
Setuju	4	4	16	4	16
Ragu - ragu	3	2	6	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		6	22	6	26
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =		3.6666667			
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =		4.3333333			

3. Ada kepuasan terhadap hasil pekerjaan karyawan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat setuju	5	0	0	0	0
Setuju	4	4	16	6	24
Ragu - ragu	3	2	6	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0	0
Total		6	22	6	24
Nilai Belief Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Belief}}{\text{Total Absolut Belief}}$ =		3.6666667			
Nilai Ideal Rata - rata = $\frac{\text{Total Jumlah Ideal}}{\text{Total Absolut Ideal}}$ =		4			

Lampiran 8

Perhitungan Rata – rata Kesenjangan Nilai Belief dan Nilai Ideal

1. Perhitungan Kesenjangan Rata – rata Kepuasan Pelanggan

$$\text{Atribut Harga} = \frac{0.76 + 0.68 + 0.12 + 0.16}{4} = 0.43$$

$$\text{Atribut Mutu} = \frac{1.04 + 1.2 + 0.6 + 0.68 + 0.52 + 0.16 + 0.32 + 0.16}{8} = 0.585$$

$$\text{Atribut Waktu} = \frac{0.68 + 0.32}{2} = 0.5$$

2. Perhitungan Kesenjangan Rata – rata Kepuasan Karyawan

$$\text{Atribut Komunikasi} = \frac{0.92 + 0.76 + 1.04 + 0.84 + 0.52 + 0.12 + 0.72 + 0.28}{8} = 0.65$$

$$\text{Atribut Penghargaan} = \frac{1.44 + 1.4 + 0.12 + 0.56}{4} = 0.88$$

$$\text{Atribut Dukungan} = \frac{0.28 + 1.2 + 0.52 + 0.16 + 0.16}{5} = 0.464$$

3. Perhitungan Kesenjangan Rata – rata Kepuasan Manajer

$$\text{Atribut Komunikasi} = \frac{0,67 + 0,67}{2} = 0,67$$

$$\text{Atribut Pendukung} = \frac{0,83 + 0,84 + 0,66}{3} = 0,78$$

$$\text{Atribut Kapabilitas} = \frac{0,66 + 0,66 + 0,33}{3} = 0,55$$

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.

$$\begin{aligned} \text{Harga} &= (3 \times 11) + (2 \times 11) + (1 \times 3) \\ &= 33 + 22 + 3 \\ &= 58 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Mutu} &= (3 \times 12) + (2 \times 11) + (1 \times 2) \\ &= 36 + 22 + 2 \\ &= 60 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Waktu} &= (3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 20) \\ &= 6 + 6 + 20 \\ &= 32 \end{aligned}$$

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.

$$\begin{aligned} \text{Komunikasi} &= (3 \times 12) + (2 \times 6) + (1 \times 7) \\ &= 36 + 12 + 7 \\ &= 55 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Penghargaan} &= (3 \times 12) + (2 \times 5) + (1 \times 8) \\ &= 36 + 10 + 8 \\ &= 54 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Dukungan} &= (3 \times 1) + (2 \times 14) + (1 \times 10) \\ &= 3 + 28 + 10 \\ &= 41 \end{aligned}$$

3. Kuesioner Kepuasan Manajer

Data perhitungan diambil dari tabel 17 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.

$$\begin{aligned}\text{Komunikasi} &= (3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 1) \\ &= 6 + 6 + 1 \\ &= 13\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Dukungan} &= (3 \times 3) + (2 \times 2) + (1 \times 1) \\ &= 9 + 4 + 1 \\ &= 14\end{aligned}$$

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



Lampiran 10

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. PELANGGAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistiks

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.797
		N of Items	9 ^a
	Part 2	Value	.726
		N of Items	8 ^b
		Total N of Items	17
		Correlation Between Forms	.163
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.280
	Unequal Length		.280
	Guttman Split-Half Coefficient		.275

a. The items are: item 1, item 2, item 3, item 4, total, item 5, item 6, item 7, item 8.

b. The items are: item 8, item 9, item 10, item 11, item 12, total1, item 13, item 14, total3.

Item-Total Statistiks

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item 1	99.2800	103.960	.471	.741
item 2	99.2800	106.293	.415	.748
item 3	99.6800	105.727	.483	.749
item 4	99.7600	108.773	.433	.756
total	89.1200	92.527	.405	.757
item 5	99.3600	98.907	.541	.731
item 6	99.4800	99.677	.549	.732
item 7	98.8800	105.110	.387	.745
item 8	98.9200	103.077	.596	.737
item 9	98.8400	106.807	.411	.753
item 10	99.4000	102.750	.537	.737
item 11	99.2400	105.523	.476	.749
item 12	99.3200	110.227	.419	.764
total1	72.7200	57.377	.718	.724
item 13	99.0800	102.910	.449	.740
item 14	99.4400	103.340	.380	.743
total3	95.5600	94.923	.523	.727

2. KARYAWAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistiks

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.687
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	.746
		N of Items	10 ^b
		Total N of Items	20
		Correlation Between Forms	.611
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.758
		Unequal Length	.758
		Guttman Split-Half Coefficient	.742

a. The items are: item1, item2, item3, item4, item5, item6, item7, item8, total1, item9.

b. The items are: item10, item11, item12, total2, item13, item14, item15, item16, item17, total3.

Item-Total Statistiks

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	122.7600	211.857	.385	.822
item2	122.5600	208.757	.405	.819
item3	122.8400	205.057	.388	.816
item4	122.7600	207.190	.435	.818
item5	122.4400	212.090	.431	.821
item6	122.6400	205.157	.409	.816
item7	122.3200	210.643	.434	.819
item8	122.7200	201.293	.540	.811
total1	95.6800	148.227	.681	.801
item9	123.1600	197.807	.505	.810
item10	123.1200	195.193	.664	.805
item11	122.8800	197.277	.641	.807
item12	123.4400	197.090	.587	.808
total2	113.1600	146.723	.566	.827
item13	122.3600	211.490	.348	.820
item14	123.0800	201.993	.419	.814
item15	122.4000	212.167	.417	.822
item16	122.9600	201.707	.529	.812
item17	122.4800	211.177	.390	.819
total3	107.3600	172.323	.642	.798

3. MANAJER

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	8	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	8	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistiks

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.864
		N of Items	6 ^a
	Part 2	Value	.681
		N of Items	5 ^b
		Total N of Items	11
		Correlation Between Forms	.616
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.762
		Unequal Length	.763
		Guttman Split-Half Coefficient	.759

a. The items are: item1, item2, total1, item3, item4, item5.

b. The items are: item5, total2, item6, item7, item8, total3.

Item-Total Statistiks

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	54.2500	27.357	.876	.836
item2	54.0000	28.571	.800	.839
total1	50.7500	23.643	.894	.832
item3	54.0000	29.143	.794	.844
item4	53.7500	27.929	.793	.841
item5	53.8750	28.411	.757	.837
total2	46.6250	20.839	.743	.836
item6	53.8750	28.411	.757	.837
item7	53.7500	33.357	.734	.876
item8	53.7500	29.357	.755	.843
total3	46.3750	25.982	.788	.854