PENERAPAN EMPAT PERSPEKTIF DALAM *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA

Studi Kasus Pada PT MONDRIAN

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi

Disusun oleh

Ade Sandy Wijaya

992114083

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2005

SKRIPSI

PENERAPAN EMPAT PERSPEKTIF DALAM *BALANCED SCORECARD*

SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA

Studi Kasus Pada PT. Mondrian

Oleh :

Nama : Ade Sandy Wijaya

NIM : 992114083

Telah disetujui

Pembimbing I

Drs. Edi Kustanto, M.M. Tanggal : 29 Juni 2005

Pembimbing II

Ir. Drs. Hansiadi Y. H., M. Si., Akt Tanggal : 18 Agustus 2005

SKRIPSI

PENERAPAN EMPAT PERSPEKTIF DALAM *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA

Studi Kasus Pada PT. Mondrian

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Ade Sandy Wijaya

NIM: 992114083

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

pada tanggal 16 November 2005

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	Tanda Tangan
Ketua	: Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M. M, Akt.	.....
Sekretaris	: Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	.....
Anggota	: Drs. Edi Kustanto, M.M.	.....
Anggota	: Ir. Drs. Hansiadi Y.H., M.Si., Akt.	.....
Anggota	: Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si	.....

Yogyakarta, 30 November 2005

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan

Drs. Alex Kahu Lantum, M. S.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 28 November 2005

Penulis

Ade Sandy Wijaya

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

''Akan terasa sedih saat kita merasakan kebahagiaan tetapi tak bisa berbagi pada siapapun... tetapi akan terasa bahagia saat kita bisa berbagi bahkan saat kita merasa sedih sekalipun''

- Cinta Silver -

'' Coba untuk slalu tersenyum...

Tuk sejukkan suasana dalam hatimu

Dan bila masih kau rasakan gundah

Dengar kata hatimu dan tetap jujurlah''

- aku saat merenung -

Kupersembahkan untuk

Tuhanku Yesus Kristus, Raja manusia dan alam semesta, dan Bunda Maria

Mama atas cinta,kasih sayang, motivasi, doanya

Mba Ve & Mas Yongki, Mas Jo & Mba Eva, adik – adikku Dendi dan Masli, keponakanku Vinsa Tamara P.

Kekasih Hatiku

Sahabat – sahabatku

''Percayalah! Kalian ada dihatiku''

ABSTRAK

PENERAPAN EMPAT PERSPEKTIF DALAM *BALANCED SCORECRAD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA
Sttudi Kasus Pada PT. Mondrian

Ade Sandy Wijaya
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2005

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja. Penelitian ini dilakukan di PT. Mondrian.

Jenis penelitian adalah studi kasus pada PT. Mondrian. Teknik Pengumpulan Data berupa wawancara, dokumentasi, dan kuesioner yang dilakukan kepada manajer, karyawan, dan konsumen PT. Mondrian. Teknik Analisis Data dengan menggunakan *Multiatribute Attitude Model* yang digunakan untuk mengetahui sikap seseorang terhadap atribut yang diteliti. Langkah –langkah yang ditempuh untuk mencapai tujuan penelitian adalah menghitung ROE *(Return On Equity)*, NPM *(Net Profit Margin)*,dan *Operating Ratio* PT Mondrian untuk tahun 2000 dan tahun 2001 disertai dengan memberikan kuesioner strategi usaha, kuesioner perspektif keuangan, kuesioner perspektif pelanggan (kepuasan pelanggan), kuesioner perspektif proses bisnis internal dan kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan karyawan) yang diberikan kepada 3 manajer (manajer pemasaran, manajer produksi, dan manajer umum). Kuesioner kepuasan pelanggan diberikan kepada 15 konsumen PT. Mondrian dan kuesioner kepuasan karyawan diberikan kepada 20 karyawan tetap PT. Mondrian.

Hasil yang diperoleh menunjukan bahwa syarat yang pertama dalam penerapan *Balanced Scorecard* yaitu strategi usaha yang jelas sudah terpenuhi oleh PT Mondrian. Kemudian syarat kedua dalam penerapan *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan (kepuasan pelanggan), perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan karyawan) sudah dipenuhi oleh PT. Mondrian.

ABSTRACT

APPLICATION OF FOUR PERSPECTIVES IN *BALANCED SCORECARD* AS PERFORMANCE MEASURING TOOL

A Case Study at PT Mondrian

Ade Sandy Wijaya
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2005

This research aimed to know the application of four perspectives in *Balanced Scorecard* as performance measuring tool. This study was done at PT Mondrian.

It was a case study at PT Mondrian. Techniques to collect data were interview, documentation, and questionnaire distribute to managers, employees, and customers of PT Mondrian. The data analysis technique used *Multi-attribute Attitude Model* that to know one's perception toward the attributes to be studied. The step to be taken to attain the research goal were calculating ROE (*Return On Equity*), NPM (*Net Profit Margin*), and Operting Ratio at PT Mondrian for periods of 2000 and 2001 followed by distributing questionnaire of business strategy, financial perspective, customers perspective (customer satisfaction), internal business perspective, and learning and growth perspective (employee satifaction) given 3 manager (marketing manager, production manager, and general manajer). Questionnaire of customers satifaction was distributed to 15 customers of PT Mondrian and the questionnaire of employees satisfaction was distribute to 20 employees at PT Mondrian.

The result showed that the first requirement in applying *Balanced Scorecard,* namely business strategy that has been met by PT Mondrian. Then, the second requirement in applying *Balanced Scorecard* that involved financial perspective, customers perspective (customers satisfaction), internal business perspective and learn and growth perspective (employees satisfaction) have been met by PT Mondrian.

KATA PENGANTAR

Thanks to my Lord Jesus Chris and Saint Mary, atas segala berkat yang telah Kau limpahkan sepanjang hidupku sehingga penulis mampu dan dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **"Penerapan Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja"**.

Skripsi ini penulis ajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntasi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam melakukan penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapat bantuan dan masukan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak membantu selama proses bimbingan dan memberikan masukan kepada penulis dalam penyusunan skripsi.
3. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Y.H., M.Si, Akt, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan banyak masukan kepada penulis.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan bimbingan dan membagi ilmunya selama proses belajar mengajar kepada penulis. Karyawan Fakultas Ekonomi serta seluruh Karyawan Universitas Sanata Dharma yang telah banyak membantu.

5. Pimpinan PT. Mondrian, Klaten, Jawa Tengah yang sudah memberikan tempat dan mengijinkan penulis melakukan penelitian.
6. Staf dan Karyawan PT. Mondrian yang telah banyak membantu penulis selama penelitian.
7. Mama tercinta atas doa dan dukungan berupa materi maupun spirit selama ini terima kasih dari hatiku yang terdalam.....*Love u Mom.*

   SaudaraMba Ve +Mas Yongky = keponakanku Vinsa, Mas Jo, Dendi, Masli dan Angga.....*Love u All, Guys*!
8. All Tropis Community: Wahyu 'Kepet', Andre 'Putra Medan', Pole + Andri, Awantoro, Selpha 'Pak Ndut', Ogoth 'The Thief', Sigit 'Kenchung'+ Kaka, Vidi 'Gendut'+ Devi, Dides, Markus 'Klenik', Chris 'Kenthus', Fanny 'SuBeckam', Simbah 'Nesta', Ndaru 'Cah Lugu', Teguh 'Huget', Rini, Siska + Thomas 'Klimis', Ina 'Gembil', Fica, Nina, Oktaviana 'Vivi', rekan - rekan kerjaku di CV. Bangun Cipta Raharja...semua yang menjadi sahabat – sahabatku, terima kasih atas persahabatan selama ini!!!
9. Maria Agustina, terima kasih untuk cinta, doa, dukungan dan perhatiannya.
10. Dian 'POOH' Anggraeni Subroto, ma kasih udah mau dengerin keluh kesahku.
11. Seseorang yang Tak ada diSampingku.....R.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik maupun saran yang membangun.

Akhirnya semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca khususnya di Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ii

HALAMAN PENGESAHAN..... iii

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA iv

HALAMAN PERSEMBAHAN v

ABSTRAK vi

ABSTRACT vii

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI x

DAFTAR GAMBAR xiv

DAFTAR TABEL xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1

B. Rumusan Masalah 3

C. Tujuan Penelitian 4

D. Manfaat Penelitian 4

E. Sistematika Penulisan 4

BAB II LANDASAN TEORI

Konsep *Balanced Scorecard* 6

Pengertian *Balanced Scorecard* 6

Hubungan Sebab Akibat dalam *Balanced Scorecard* 14

Keunggulan *Balanced Scorecard* 14

Kelemahan *Balanced Scorecard* 15

Manfaat *Balanced Scorecard* 15

Syarat-syarat Untuk Menyusun *Balanced Scorecard* 16

Konsep Penilaian Kinerja 17

Pengertian Penilaian Kinerjal 17

Tujuan Penilaian Kinerja 17

Manfaat Penilaian Kinerja 18

Indikator Penilaian Kinerja 19

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian 20

B. Tempat dan Waktu Penelitian 20

C. Subjek dan Objek Penelitian 21

D. Data yang Dikumpulkan 21

E. Teknik Pengumpulan Data 22

F. Teknik Analisis Data 23

Bab IV GAMBARAN PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan 43

B. Lokasi Perusahaan 44

C. Struktur Organisasi Perusahaan 44

D. Bagian-bagian dari Direktorat 46

E. Sistem Perekrutan Karyawan 48

F. Sistem Jam Kerja 50

G. Sistem Jam Kerja 50

H. Fasilitas 50

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Kuantitatif Pada Perspektif Keuangan

1. Rasio Rentabilitas 55

2. Profit Margin 56

3. Operating Ratio 58

B. Persyaratan dalam Penerapan *Balanced Scorecard* 60

Syarat Pertama Strategi Usaha Yang Jelas 61

1. Analisis Persentase 61

2. Hasil Perhitungan Kuesioner 61

C. Strategi Usaha 62

Syarat Kedua 66

1. Perspektif Keuangan 66

2. Perspektif Konsumen 69

3. Perspektif Proses Bisnis Internal 73

4. Kepuasan Konsumen 77

a. Analisis Persentase 77

b. Hasil Perhitungan Kuesioner 78

5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 82

a. Analisis Persentase 82

b. Hasil Perhitungan Kuesioner 83

C. Hasil dari Perhitungan Keseluruhan 88

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan 89

B. Keterbatasan 93

C. Saran 94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan 12

Gambar 2. Struktur Organisasi PT Mondrian 45

DAFTAR TABEL

Tabel V.1. Daftar rugi-laba setelah pajak dan modal yang digunakan 55

Tabel V.2. Daftar rugi-laba setelah pajak dan penjualan yang digunakan 57

Tabel V.3. Daftar HPP, Biaya, dan Penjualan Netto yang digunakan 58

Tabel V.4. Daftar Rentabilitas, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio* 59

Tabel V.5. Responden berdasarkan jenis kelamin 61

Tabel V 6. Strategi Usaha 62

Tabel V.7. Hasil belief dan ideal rata-rataSetiap atribut Serta Bobot Kepentingan 64

Tabel V.8. Urutan Kepentingan 65

Tabel V.9. Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut 65

Tabel V.10. Perspektif Keuangan 66

Tabel V.11. Hasil belief dan ideal rata-rata Setiap atribut Serta Bobot Kepentingan 67

Tabel V.12. Urutan Kepentingan 68

Tabel V.13. Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut 69

Tabel V.14. Perspektif konsumen 69

Tabel V.15. Hasil belief dan ideal rata-rata Setiap atribut Serta Bobot Kepentingan 71
Tabel V.16. Urutan Kepentingan 72
Tabel V.17. Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut 72
Tabel V.18. Perspektif Proses Bisnis Internal 73
Tabel V.19. Hasil belief dan ideal rata-rata Setiap atribut Serta Bobot Kepentingan 75
Tabel V.20. Urutan Kepentingan 76
Tabel V.21. Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut 76
Tabel V.22. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 77
Tabel V.23. Responden Berdsarkan Jenis Pekerjaan 77
Tabel V.24. Kepuasan Konsumen 78
Tabel V.25. Hasil belief dan ideal rata-rata Setiap atribut Serta Bobot Kepentingan 80
Tabel V.26. Urutan Kepentingan 81
Tabel V.27. Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut 82
Tabel V.28. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 82

Tabel V.29. Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan 82

Tabel V.30. Responden berdasarkan Lama Bekerja 83

Tabel V.31. Kepuasan Karyawan 84

Tabel V.32. Hasil belief dan ideal rata-rata Setiap atribut Serta Bobot Kepentingan 86

Tabel V.33. Urutan Kepentingan 87

Tabel V.34. Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut 87

Tabel V.35. Hasil Kuesioner 88

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi memasuki abad XXI dan milenium tampak demikian pesat. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini mendorong kebutuhan akan informasi menjadi suatu hal yang sangat penting, yang mengakibatkan persaingan bisnis yang ada dari persaingan teknologi (*industrial competition*) menjadi persaingan informasi (Ciptani, 2000:22).

Perubahan tersebut karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tersebut dapat diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan dimasa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu (Ciptani, 2000:22).

Dalam era teknologi dan era globalisasi ini, perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis. Persaingan tidak lagi hanya berasal dari perusahaan-perusahaan sejenis dalam industri, namun sudah meluas dari luar industri dan luar negeri dengan cara pesaingan yang kompleks. Bahkan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan hanya sebagai institusi pencipta kekayaan saja tidak cukup, organisasi

perusahaan harus mampu menjadi institusi pelipatgandaan kekayaan (*multiplying*) untuk dapat bertahan dalam lingkungan bisnis tersebut.

Oleh karena itu, perusahaan harus berupaya untuk memutuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengatasi seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, maka perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka.(Mulyadi, 2001)

Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan yaitu pengukuran secara tradisional yang hanya menitikberatkan pada segi keuangan saja, seperti *Net Profit Margin* (NPM), *Operating Ratio*, dan *Return On Equity* (ROE). Pengukuran seperti ini memiliki beberapa kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible asset*), dan harta-harta intelektual (SDM). Dan lagi, kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, karena kinerja keuangan dianggap hanya mengejar tujuan kemampulabaan (*profitability*) jangka pendek (Kaplan& Norton, 1996).

Untuk memperbaiki yang demikian dan berusaha menunjang kebutuhan perusahaan di tingkat persaingan global agar tetap dapat bertahan (*survive*) serta mencapai keberhasilan dimasa datang maka Kaplan dan Norton (1996), memperkenalkan pengukuran kinerja bisnis dengan *Balanced Scorecard.*

Balanced Scorecard merupakan alat pengukuran kinerja bisnis yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang cukup komprehensif

karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, *balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial.

Secara umum terdapat empat perspektif dalam ***Balanced Scorecard*** yaitu perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan&Norton, 1996). Keseimbangan antara *scorecard* dari masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja yang berlipat ganda. Hal ini disebabkan karena peningkatan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendorong peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif *customer* yang akan mendorong kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan sehingga terjadi pelipatgandaan kinerja. Karena dalam era persaingan global dibutuhkan suatu penilaian yang komprehensif untuk memperbaiki kinerja masa lalu dan menentukan tindakan dimasa depan, berdasar latar belakang masalah diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Penerapan Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja PT MONDRIAN diukur dari Strategi Usahanya?
2. Bagaimana kinerja PT MONDRIAN diukur dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dilaksanakan adalah untuk menilai penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil yang diharapkan dapat menjadi masukan dan informasi bagi perusahaan mengenai cara pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dan merupakan sarana bagi penulis untuk menerapkan teori yang didapat dari literatur yang berhubungan dengan masalah yang dibahas kedalam praktek yang ada.

E. Sistematika Penulisan

Bab I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

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 diteliti.

Bab III METODE PENELITIAN

penelitian, subjek penelitian, data yang dibutuhkan, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV GAMBARAN PERUSAHAAN

Bab ini berisi data-data perusahaan yang terdiri dari gambaran umum perusahaan, sejarah berdirinya, jenis usaha, personalia, dan data lain yang relevan.

Bab V ANALISIS DATA dan PEMBAHASAN

Bab berisi tentang hasil penelitian dan analisis data dengan pengukuran kinerja finansial dan non finansial dari perusahaan serta pembahasannya.

Bab VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh kegiatan penelitian, keterbatasan penulis, dengan saran-saran bagi pihak perusahaan berdasar hasil penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Kata *balance* dalam *balanced scorecard* berarti dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan antara ukuran keuangan dengan non keuangan (ukuran operasional). *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (Mulyadi & Setyawan, 1999: 222).

Balanced Scorecard menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang dibagi menjadi 4 perspektif yang memberikan *frame work*, suatu bahasa untuk seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. (Mirza,1997).

1. Strategi Usaha

Strategi adalah suatu pola tindakan yang dipilih oleh manajer untuk mewujudkan visi melalui misi untuk mencapai tujuan perusahaan atau dengan kata lain strategi adalah rencana yang disusun untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi yang dpilih hendaknya dapat dipahami dan ditindaklanjuti dari manajemen tingkat atas sanpai pada para pekerja.

Strategi PT Mondrian adalah menggabungkan semua faktor mulai dari sistem manajemen yang baik, fasilitas yang lengkap, hingga tenaga penjual yang handal dan terpercaya untuk memberikan pelayanan kepada seluruh pelanggan.

2. Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Menurut Mulyadi & Setyawan:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengukur perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Kaplan menggolongkan tiga tahap dalam perkembangan industri yaitu *growth* (tumbuh), *sustain* (bertahan), dan *harvest* (panen). Pada daur hidup *growth* (tumbuh) tujuan strategiknya adalah meningkatan penjualan, pada daur hidup *sustain* (bertahan) tujuan strategiknya adalah berfokus pada profit, dan daur hidup *harvest* (panen) tujuan strategiknya adalah maksimisasi arus kas.

b. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* pada *Balanced Scorecard* mengidentifikasikan bagaimana kondisi *customers* perusahaan dan segmen pasar yag telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka (Ciptani, 2000:26).

Dalam perspektif *customers* dibagi menjadi lima aspek utama, yaitu:

1). *Market share* (pengukuran pangsa pasar)

Menggambarkan tentang porsi penjualan yang dikuasai segmen tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap jenis produk yang terjual.

2). *Customer retention* (pelanggan yang dipertahankan)

Pengukuran yang dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

3). *Customer aquisition* (penambahan jumlah pelanggan)

Pengukuran yang dapat dilakukan melalui presentase jumlah penambahan customer baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah customer baru yang ada.

4). *Customer satisfaction* (kepuasan pelanggan)

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan, ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah *survei* melalui surat, *interview* melalui telepon atau personal *interview*.

5). *Customer profitability* (keuntungan yang didapat dari pelanggan)

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan proses dari identifikasi kebutuhan pelanggan sampai pemenuhannya (Jeno, 1997:67)

Dalam hal ini perusahaan berfokus pada 3 hal yaitu :

1). Inovasi

Inovasi adalah penciptaan produk baru hasil dari penelitian dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahan berdasar pada kebutuhan pelanggan. Proses inovasi merupakan kritikal proses dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi konsumen.

2). Proses Operasi

Proses Operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan pemyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten,dan tepat waktu.

3). Proses Purna Jual

Pengukuran ini berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Termasuk dalam aktifitas purna jual adalah garansi, proses pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan dengan menyertakan beberapa dari dari ukuran waktu, mutu, dan biaya, sama seperti yang dipakai untuk proses operasi. Misalnya, lama siklus dari permintaan pelanggan sampai dengan pemecahan masalah dapat disertakan untuk mengukur kecepatan dalam menangggapi adanya kerusakan. Ukuran biaya dapat dipakai untuk mengevaluasi efisiensi-biaya penggunaan sumber daya dalam proses layanan purna jual.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Ciptani (2000:29) dalam perspektif ini terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan yaitu:

1). Kapabilitas Karyawan

Pengukuran terhadap kepuasan karyawan, perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

a. Mengukur kepuasan pekerja

Tujuan dari kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan pekerja secara keseluruhan saat ini dipandang

sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.

Para pekerja yang memperoleh nilai tertinggi dalam survei kepuasan kerja cenderung mempunyai pelanggan yang terpuaskan.

Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan, atau survei rutin dimana presentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak.

b. Mengukur retensi pekerja

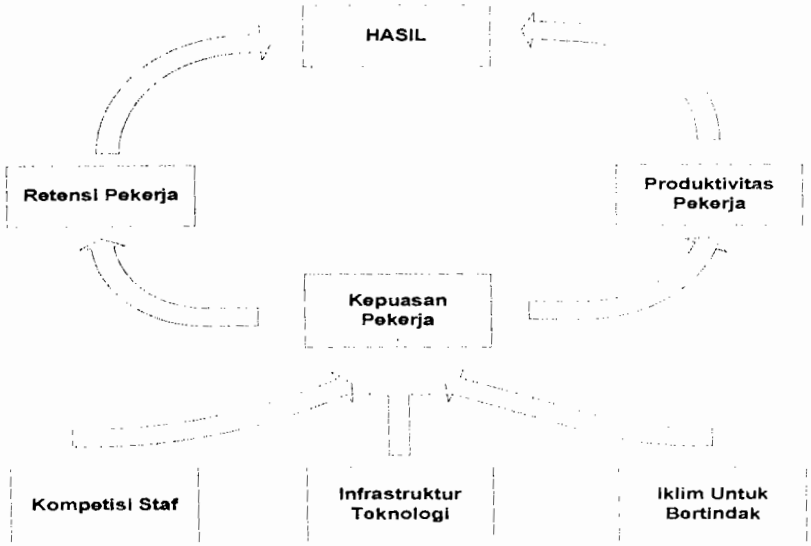
Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mumgkin para pekerja yang diminati oleh perusahaan. Perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri karyawan sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektul bagi perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya dapat diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatab kunci.

c. Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja diukur untuk membandingkan output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang bekerja menghasilkan output tersebut. Produkivitas pekerja dapat diukur dengan pendapatan perpekerja. Semakin efektiv seorang karyawan memasarkan produk atau jasa semakin tinggi

pendapatannya, selain itu produktivitas karyawan diukur dengan tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*).

Ukuran Inti



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan
(*Sumber*: Kaplan & Norton, *Balanced Scorecard*, 1996 : 112.)

2). Kemampuan Sistem Informasi

Semakin mudah informasi yang diperoleh karyawan maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran ini terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur presentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi.

3). Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Keselarasan

Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan dengan cara:

a. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kapada perusahaan dan diimplementasikan. Ukuran sederhana yang banyak digunakan untuk

memotivasi dan memberdayakan pekerja adalah banyaknya saran yang diberikan perpekerja.

Ukuran pelengkap yang digunakan adalah jumlah saran yang dilaksanakan, menilai mutu dan saran yang diajukan dan mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan. (Kaplan & Norton, 1996:118)

b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan

Hasil yang nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tihanya terbatas pada penghematan penegeluaran perusahaan. Berbagai peningkatan lain juga dapat dihasilkan, misalnya dalam mutu, waktu atau kinerja untuk proses internal dan pelanggan yang spesifik. (Kaplan & Norton, 1996:119)

c. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi terdiri atas dua hal :

1. Pengukuran terhadap keseluruhan proses yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim.
2. Pengukuran tehadap presentase unit bisnis yang telah berhasil menyelaraskan kinerjanya dan strategi perusahaan.

2. Hubungan Sebab Akibat dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard harus mencerminkan hubungan sebab akibat yang diperoleh dari strategi yang diterapkan, yang mencakup estimasi dari waktu respons dan besar hubungan antara pengukuran dalam *balanced scorecard.* (Kaplan & Norton, 1996 : 28)

b. Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dihubungkan dengan program intensif perusahaan, sehingga pencapaian target lebih dipengaruhi oleh tekanan pihak manajemen puncak kepada bawahan.

c. Tidak adanya proses perbaikan apabila ukuran-ukuran hasil sulit ditentukan.

d. Setiap ukuran sering tidak ditinjau kembali atau diperbaharui, agar tetap sejalan dengan perubahan strategi sehingga perusahaan tetap menggunakan ukuran berdasar strategi sebelumnya.

5. Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat yang diperoleh dari penggunaan rerangka *Balanced Scorecard* antara lain (Mulyadi & Setyawan, 1999: 318):

a. Kerangka *balanced scorecard* menghasilkan rencana strategik yang komprehensif. Tidak terbatas pada ukuran keuangan saja namun mencakup perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

b. Kekomprehensifan rencana strategik yang dihasilkan dengan rerangka *balanced scorecard* memungkinkan manajemen dan karyawan melakukan pembaharuan secara keseluruhan dan berkelanjutan terhadap implementasi, anggaran, program, dan bahkan strategik yang dirumuskan manakala lingkungan menuntut perubahan.

c. Kekomprehensifan rencana strategik yang dihasilkan dengan kerangka *balanced scorecard* memudahkan penyusunan program perusahaan.

d. Kerangka *balance scorecard* menjadikan semua *strategik objective* terukur. Dengan demikian personel yang bertanggung jawab atas pencapaian *stategik objective* tertentu dapat mengetahui ukuran keberhasilan pencapaian *strategik objective* tersebut dan faktor yang menjadikan pemacu keberhasilan perusahaan.

6. Syarat Untuk Menyusun *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran mempunyai tujuan untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan strategi organisasi dengan baik, oleh karena itu organisasi yang ingin menyusun *balanced scorecrad* harus mempunyai syarat sebagai berikut:

a. Organisasi telah mempunyai strategi yang jelas dan tepat, karena tanpa strategi yang jelas dan tepat, penerapan *balanced scorecard* hanya sekedar menjadi mode bagi perusahaan.

b. Penerapan *balanced scorecard* dalam perusahaan harus meliputi perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karena keempat perspektif ini merupakan mata rantai nilai yang terintegrasi menjadi sistem penilaian kinerja dan dalam hal ini perusahaan bebas menentukan tolok ukur untuk tiap-tiap strategi yang telah ditetapkan.

B. Konsep Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

   Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya berdasar sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. (Mulyadi & Setyawan, 1999:227)

   Penilaian kinerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang malakukan pekerjaan yang ditugaskan. (Laela, 1996:43)

2. Tujuan Penilaian Kinerja

   Tujuan pokok penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. (Laela, 1999:44)

   Tujuan penilaian kinerja adalah memotivasi personel dalam sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya supaya membuahkan hasil yang diinginkan oleh organisasi.(Mulyadi & Setyawan, 1999:227)

   Manajemen melakukan evaluasi kinerja dengan tujuan (Laela, 1999:44)

   a. Memberikan masukan untuk keputusan sumberdaya manusia seperti promosi, transfer, atau mutasi, pengembangan kualitas personel, dan pemutusan hubungan kerja.
   b. Memberikan umpan balik kepada karyawan menngenai bagaimana pandangan perusahaan akan kinerja mereka.
   c. Sebagai dasar pemberian kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus karyawan, kenaikan lainnya dalam hal gaji.

3. Manfaat penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi karena penilaian kinerja tersebut dimanfaatkan oleh organisasi untuk: (Mulyadi & Setyawan,1999:228)

a. Membantu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
b. Mengidentifikasikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel untuk kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan.
c. Menyediakan suatu dasar untuk menditribusikan penghargaan.

4. Indikator Penilaian Kinerja

Pekerjaan karyawan yang dinilai berdasar faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan. Adapun faktor yang dijadikan sebagai indikator pengukuran adalah:

a. Kualitas dan kuantitas karyawan; berhubungan dengan mutu dari hasil pekerjaan karyawan yang menyangkut baik tidaknya secara fisik suatu produk.
b. Ketrampilan Kerja

   Dikaitkan dengan pendidikan dan pengalaman yang dimiliki memadai, maka kinerja yang dihasilkan akan baik.
c. Tanggungjawab (Amstrong, 1998:185)

   Kewajiban tetentu harus dilaksanakan oleh siapa saja yang menjalankan jabatan atau pekerjaan tersebut. Karyawan dikatakan memiliki tanggungjawab apabila karyawan mau menanggung setiap kesalahaan yang dibuatnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

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

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan suatu objek tertentu pada perusahaan. Data yang diperoleh kemudian diolah dan dievaluasi, selanjutnya ditarik kesimpulan. Hasil penelitian dan kesimpulan hanya berlaku untuk perusahaan yang bersangkutan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

   Penelitian dilaksanakan pada: PT MONDRIAN

   Jl.Manahan Kav. 3 – 13 Jonggrangan, Klaten, Jawa Tengah

2. Waktu Penelitian

   Penelitian dilaksanakan pada: selama 1 bulan, dari bulan Maret s/d bulan April 2004

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian
   - Manajer Perusahaan
   - Bagian Keuangan
   - Bagian Akuntansi
   - Karyawan Perusahaan
   - Pelanggan
2. Objek Penelitian
   - Laporan Keuangan
   - Hasil wawancara
   - Hasil Kuesioner

D. Data yang Dibutuhkan

Data yang dibutuhkan penulis dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua bagian yaitu

1. Data tentang gambaran perusahaan meliputi : sejarah berdirinya, lokasi perusahaan, jumlah konsumen, laporan keuangan dan data lain mengenai perusahaan.
2. Data yang berkaitan dengan langsung dengan masalah yang akan diteliti, yaitu
   a. Laporan keuangan perusahaan yaitu Laporan Laba-Rugi dan Neraca.
   b. Kuesioner Strategi Usaha
   c. Kuesioner untuk mengukur kepuasan *customer*

c. Kuesioner untuk mengukur proses bisnis internal

d. Kuesioner untuk kepuasan karyawan

e. Kuesioner untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditujukan kepada manager yang terkait.

f. Hasil wawancara dengan manager yang terkait.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik wawancara

Teknik dengan pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung mengenai keadaan perusahaan khususnya kepada manajer (Data jumlah konsumen, data penjualan, jumlah karyawan, profitabilitas konsumen, profitabilitas pekerja)

2. Teknik Dokumentasi

Teknik pengumpulan data mengenai gambaran perusahaan, struktur organisasi, tugas dan wewenang masing-masing staf, laporan keuangan, jumlah karyawan, dan jumlah serta jenis produk yang dihasilkan.

3. Kuesioner

Metode pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *balanced scorecard*. Kuesioner dibagikan kepada manajer mengenai perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal. Kuisioner ini juga diberikan kepada karyawan dan konsumen.

F. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah yang harus digunakan untuk menjawab rumusan masalah diatas sebagai berikut:

1. Strategi adalah suatu pola tidakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi atau dengan kata lain strategi adalah rencana yang disusun untuk mencapai tujuan perusahaan. *Balanced Scorecard* menjelaskan dan menterjemahkan misi dan strategi melalui empat perspektifnya, mengkomunikasikan strategi keseluruh lapisan organisasi.
2. Analisis kuantitatif pada perspektif keuangan, yaitu diambil dari laporan keuangan tahun 2000 dan 2001, dilakukan dengan menghitung tingkat rentabilitas atau kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tersebut (Riyanto, 1995:36)

   a. ***Return On Equity*** **(ROE)**

   Adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi pemilik modal sendiri disatu paihak dan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut. Atau dengan kata lain ROE adalah kemampuan perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja didalamnya untuk menghasilkan keuntungan (Riyanto, 1997:44). Digunakan untuk mengukur efisiensi pengguna modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan dalam operasi.

   Rumus :

   $$\textbf{Rentabilitas Modal Sendiri} = \frac{\textbf{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\textbf{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

b. ***Operating Ratio***

Adalah rasio antara harga pokok + biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih. Operating ratio (Munawir, 2004:100) mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan, sebagai rasio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik karena setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya juga tinggi dan yang tersedia untuk laba kecil.

Semakin tinggi *operating ratio* maka tingkat efisiensi rendah.

Rumus:

$$\textit{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP + Biaya Operasi}}{\text{Pejualan Neto}} \times 100\%$$

c. *Net Profit Margin* (NPM)

NPM adalah perbandingan antara laba bersih dengan penjualan bersih dimana perbandingannya dinyatakan dalam persentase (%) digunakan untuk menghitung seberapa besar keuntungan yang dihasilkan dari penjualan.

Secara matematis NPM dapat dirumuskan:

Rumus:

$$\textit{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penghasilan neto}} \times 100\%$$

Setelah hasilnya diperoleh, profit margin tahin 2000 dibandingkan dengan tahun 2001. Apabila profit margin pada tahun 2001 lebih besar dibandingkan dengan tahun 2000 maka profit margin mengalami peningkatan dan sebaliknya.

Setelah mengetahui hasil dari masing-masing ratio rentabilitas ekonomi pada tahun 2001 dibandingkan dengan rasio tahun 2000. Apabila rentabilitas ekonomi pada tahun 2001 lebih besar dari pada tahun 2000 maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba semakin efektif. Sebaliknya apabila rentabilitas ekonomi perusahaan pada tahun 2001 lebih kecil dari tahun 2000 maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba belum efektif.

3. Penerapan *balanced Scorecard* harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

   a. Mempunyai strategi usaha yang jelas

      Strategi adalah suatu pola tidakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi atau dengan kata lain strategi adalah rencana yang disusun untuk mencapai tujuan perusahaan.

   b. *Balanced Scorecard* meliputi empat perspektif, tidak boleh kurang atau lebih perspektifnya. Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam *Balanced Scorecard* empat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melangkapi.

      Untuk mengetahui kemungkinan penerapan *Balanced Scorecard* terpenuhi atau tidaknya di PT Mondrian. Langkah-langkah yang diambil penulis sebagai berikut:

1. Menggunakan analisis kuantitatif, dengan memberikan kuesioner. Kuesioner terinspirasi dari buku karangan Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) dan dimodifikasi oleh penulis. Kuesioner diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:

   a. Kuesioner untuk Manajer, meliputi:

      1. Strategi Usaha
      2. Perspektif Keuangan
      3. Perspektif Konsumen

         Terdiri dari pangsa pasar, akuisis konsumen, dan retensi konsumen.
      4. Perspektif Proses Bisnis Internal

         Terdiri dari proses inovasi, porses operasi dan proses pelayanan purna jual.

   b. Kuesioner Kepuasan Konsumen

   c. Kuesioner Kepuasan Karyawan

2. Langkah-langkah yang digunakan untuk penghitungan kuesioner.

   2.1 Mengukur terpenuhi atau tidaknya strategi usaha dengan menggunakan ***Multiattribut Attitude Model*** (Engel,1994:357) sebagai penentuan sikap seorang manajer terhadap atribut atau objek yang diteliti, diperuntukan bagi pihak manajemen yang terkait.

   a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi \left| Ii - Xi \right|$$

Keterangan:

Ab : Sikap manajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai ideal rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai belief rata-rata manajemen pada atribut i

n : jumlah atribut yang diteliti

b. Menggunakan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\textit{Nilai masing-masing atribut}}{\textit{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atrbut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai angka 4, urutannya sebagai berikut:

1	Sangat setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak setuju	2
4	Sangat tidak setuju	1

e. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunaka 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 nilai ideal dan belief rata-rata:

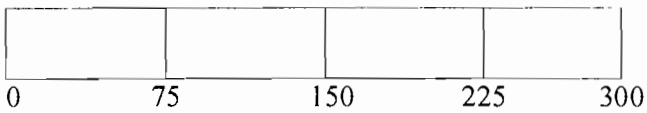
$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\textit{Total nilai ideal}}{\textit{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{\textit{Total nilai belief}}{\textit{Responden belief}}$$

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994:73)

(Sikap– 1) x 100 = X, dan hasilnya (4 – 1) x 100= 300

Hal ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,



Keterangan:

0 – 75 = Sangat Setuju

75 – 150 = Setuju

150 – 225 = Tidak setuju

225 – 300 = Sangat tidak setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil mendekati nol, maka strategi usaha secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan perusahaan mempunyai strategi yang jelas, jika skala semakin kekanan, maka ini dapat dikatakan perusahaan belum mempunyai strategi usaha yang jelas.

Urutan kepentingan: 1 + 2 + 3 = 6

Nomor Urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	3/6 x 100% = 50	50
2	2/6 x 100% =33,33	33
3	1/6 x 100% = 16,67	17

2.2 Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif keuangan dengan mengguakan analisis *Multiattribut Attitude Model* (Engel,1994: 353).

a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi \left| Ii - Xi \right|$$

Keterangan:

Ab : Sikap mamajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajemen pada atribut i

n : jumlah atribut yang diteliti

b. Menggunakan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\textit{Nilai masing-masing atribut}}{\textit{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atrbut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

d. Menentukan skala sikap dalambentuk skor dengan angka 1 sampai angka 4, urutannya sebagai berikut:

1	Sangat setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak setuju	2
4	Sangat tidak setuju	1

e. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunaka 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 nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

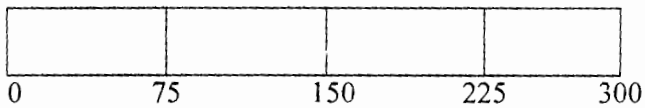
$$\text{Nilai } ideal \text{ rata-rata} = \frac{Total\ nilai\ ideal}{Responden\ ideal}$$

$$\text{Nilai } belief \text{ rata-rata} = \frac{Total\ nilai\ belief}{Responden\ belief}$$

e. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994:73)

(Sikap– 1) x 100 = X, dan hasilnya (4 – 1) x 100= 300

Hal ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,



Keterangan:

0 – 75 = Sangat Setuju

75 – 150 = Setuju

150 – 225 = Tidak setuju

225 – 300 = Sangat tidak setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil mendekati nol, maka perspektif keuangan secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan perspektif keuangan terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka perspektif keuangan tidak baik atau negatif dan dapat dikatakan perspektif keuangan belum terpenuhi..Urutan kepentingan: 1 + 2 = 3

Nomor Urut	Tingkat Kepentingan	Bobot
1	2/3 x 100% = 66,67	67
2	1/3 x 100% =33,33	33

2.3 Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif konsumen dengan mengguakan analisis *Multiattribut Attitude Model* (Engel,1994: 353).

a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi \mid Ii - Xi \mid$$

Keterangan:

Ab : Sikap mamajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajemen pada atribut i

n : jumlah atribut yang diteliti

b. Menggunakan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\textit{Nilai masing-masing atribut}}{\textit{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atrbut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

d. Menentukan skala sikap dalambentuk skor dengan angka 1 sampai angka 4, urutannya sebagai berikut:

1	Sangat setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak setuju	2
4	Sangat tidak setuju	1

e. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunaka 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 nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

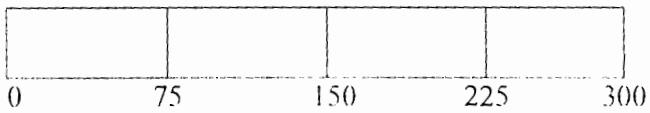
$$\text{Nilai } ideal \text{ rata-rata} = \frac{\textit{Total nilai ideal}}{\textit{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai } belief \text{ rata-rata} = \frac{\textit{Total nilai belief}}{\textit{Responden belief}}$$

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994:73)

(Sikap– 1) x 100 = X, dan hasilnya (4 – 1) x 100= 300

Hal ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,



Keterangan:

0 – 75 = Sangat Setuju

75 – 150 = Setuju

150 – 225 = Tidak setuju

225 – 300 = Sangat tidak setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil mendekati nol, maka perspektif konsumen secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan perspektif konsumen terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka perspektif konsumen tidak baik atau negatif dan dapat dikatakan perspektif konsumen belum terpenuhi. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada

tiga atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan kepentingan, yaitu sebagai berikut:

Urutan kepentingan: 1 + 2 + 3 = 6

Nomor Urut	Tingkat kepentingan	Bobot
1	3/6 x 100% = 50	50
2	2/6 x 100% = 33,33	33
3	1/6 x 100% = 16,67	17

2.4 Mengukur terpenuhi atau tidaknya perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan analisis *Multiattribut Attitude Model* (Engel,1994: 353).

a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi \left| Ii - Xi \right|$$

Keterangan:

Ab : Sikap mamajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai ideal rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai belief rata-rata manajemen pada atribut i

n : jumlah atribut yang diteliti

b. Menggunakan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\textit{Nilai masing-masing atribut}}{\textit{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atrbut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

d. Menentukan skala sikap dalambentuk skor dengan angka 1 sampai angka 4, urutannya sebagai berikut:

1	Sangat setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak setuju	2
4	Sangat tidak setuju	1

e. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunaka 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 nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

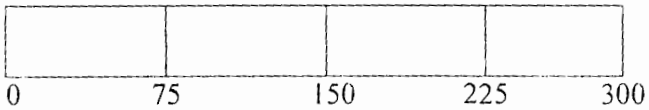
$$\text{Nilai } ideal \text{ rata-rata} = \frac{\textit{Total nilai ideal}}{\textit{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai } belief \text{ rata-rata} = \frac{\textit{Total nilai belief}}{\textit{Responden belief}}$$

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994:73)

(Sikap– 1) x 100 = X, dan hasilnya (4 – 1) x 100= 300

Hal ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,



Keterangan:

0 – 75 = Sangat Setuju

75 – 150 = Setuju

150 – 225 = Tidak setuju

225 – 300 = Sangat tidak setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil mendekati nol, maka perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan perspektif proses bisnis internal terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka perspektif proses bisnis internal tidak baik atau negatif dan dapat dikatakan belum terpenuhi. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada tiga atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan kepentingan, yaitu sebagai berikut:

Urutan kepentingan: 1 + 2 + 3 = 6

Nomor Urut	Tingkat kepentingan	Bobot
1	3/6 x 100% = 50	50
2	2/6 x 100% = 33,33	33
3	1/6 x 100% = 16,67	17

2.5 Mengukur terpenuhi atau tidaknya kepuasan konsumen dengan menggunakan analisis *Multiattribut Attitude Model* (Engel,1994: 353).

a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumu

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi \mid Ii - Xi \mid$$

Keterangan:

Ab : Sikap mamajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai *ideal* rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai *belief* rata-rata manajemen pada atribut i

n : jumlah atribut yang diteliti

b. Menggunakan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\textit{Nilai masing-masing atribut}}{\textit{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atrbut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai angka 4, urutannya sebagai berikut:

1	Sangat setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak setuju	2
4	Sangat tidak setuju	1

e. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunaka 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 nilai ideal dan belief rata-rata:

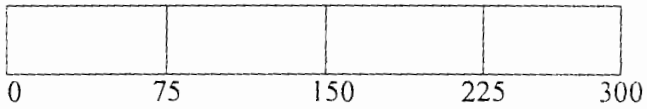
$$\text{Nilai } \textit{ideal} \text{ rata-rata} = \frac{\textit{Total nilai ideal}}{\textit{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai } \textit{belief} \text{ rata-rata} = \frac{\textit{Total nilai belief}}{\textit{Responden belief}}$$

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994:73)

(Sikap– 1) x 100 = X, dan hasilnya (4 – 1) x 100= 300

Hal ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,



Keterangan:

0 – 75 = Sangat Setuju

75 – 150 = Setuju

150 – 225 = Tidak setuju

225 – 300 = Sangat tidak setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil mendekati nol, maka kepuasan konsumen secara keseluruhan semakin baik atau positif hal ini dapat dikatakan terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka kepuasan konsumen relatif tidak baik atau negatif dan dapat dikatakan kepuasan konsumen belum terpenuhi. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada tiga atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan kepentingan, yaitu sebagai berikut:

Urutan kepentingan: 1 + 2 + 3 = 6

Nomor Urut	Tingkat kepentingan	Bobot
1	3/6 x 100% = 50	50
2	2/6 x 100% = 33,33	33
3	1/6 x 100% = 16,67	17

2.6 Mengukur terpenuhi atau tidaknya kepuasan karyawan dengan menggunakan analisis *Multiattribut Attitude Model* (Engel,1994: 353).

a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus

$$Ab = \sum_{i=1}^{n} Wi \left| Ii - Xi \right|$$

Keterangan:

Ab : Sikap mamajemen secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii : Nilai ideal rata manajemen pada atribut i

Xi : Nilai belief rata-rata manajemen pada atribut i

n : jumlah atribut yang diteliti

b. Menggunakan Wi dengan rumus

$$Wi = \frac{\textit{Nilai masing-masing atribut}}{\textit{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan n dengan cara memilih atrbut-atribut yang dominan. Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n, begitu seterusnya.

d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai angka 4, urutannya sebagai berikut

1	Sangat setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak setuju	2
4	Sangat tidak setuju	1

e. 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 nilai *ideal* dan *belief* rata-rata:

$$\text{Nilai } ideal \text{ rata-rata} = \frac{Total\ nilai\ ideal}{Responden\ ideal}$$

$$\text{Nilai } belief \text{ rata-rata} = \frac{Total\ nilai\ belief}{Responden\ belief}$$

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan kedalam rumus dengan skala likert : (Sugiyono, 1994:73)

(Sikap– 1) x 100 = X, dan hasilnya (4 – 1) x 100= 300

Hal ini dapat dilihat dengan skala dibawah ini,

0	75	150	225	300

Keterangan:

0 – 75 = Sangat Setuju

75 – 150 = Setuju

150 – 225 = Tidak setuju

225 – 300 = Sangat tidak setuju

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil mendekati nol, maka kepuasan karyawan secara keseluruhan semakin baik atau positif.

Hal ini dapat dikatakan terpenuhi, jika skala semakin kekanan, maka kepuasan karyawan relatif tidak baik atau negatif dan dapat dikatakan kepuasan karyawan belum terpenuhi. Dalam hal ini atribut yang akan diteliti ada tiga atribut, maka bobot masing-masing atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan kepentingan, yaitu sebagai berikut:

Urutan kepentingan: 1 + 2 + 3 = 6

Nomor Urut	Tingkat kepentingan	Bobot
1	3/6 x 100% = 50	50
2	2/6 x 100% = 33,33	33
3	1/6 x 100% = 16,67	17

2. Hasil dari perhitungan kuisioner maka langkah selanjutnya adalah mengambil kaputusan untuk melihat kemungkinan penerapan Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja PT Mondrian yaitu:
   a. Apabila PT M ondrian mempunyai strategi yang jelas dan memenuhi empat perspektif yang disyaratkan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan di PT Mondrian.
   b. Apabila PT Mondrian tidak mempunyai stategi usaha yang jelas dan ada yang tidak terpenuhi perspektifnya oleh PT Mondrian maka *Balanced Scorecard* belum dapat diterapkan di PT Mondrian.

   Point dari 3a dan 3b dapat dibuat format seperti dibawah ini.

   Format kemungkinan penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja PT Mondrian.

Kriteria	**Keterangan** **(Terpenuhi / Tidak terpenuhi)**
1. Strategi usaha yang jelas	
2. Perspektif Keuangan	
3. Perspektif Konsumen	
4. Perspektif Proses Bisnis Internal	
5.Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

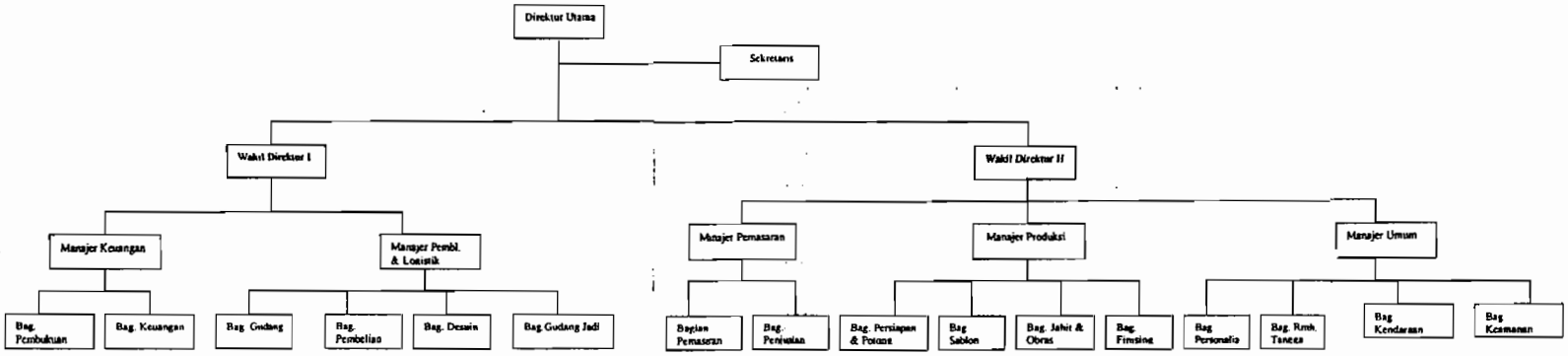
A. Sejarah Perusahaan

Perusahaan konveksi Mondrian didirikan pada tanggal 19 Desember 1992 oleh Bapak Hartono, Bapak Harri Pramono, Bapak Bambang Dwi Purnomo, Bapak Endro Sutopo, Ibu Fx. Kiswari. Bentuk perusahaan pada waktu itu masih perorangan dan Bapak Pramono sebagai pimpinannya. Konveksi Mondrian berubah menjadi Perusahaan berbadan hukum nilai tanggal 01 April 1998 dengan nama PT. Mondrian. Adapun pemegang sahamnya adalah kelima pendiri tersebut, dengan Bapak Harri Pramono sebagai Direktur Utama.

Banyaknya tenaga ahli dibidang konveksi di daerah kabupaten Klaten dan sekitarnya serta meningkatnya jumlah kebutuhan kaos terutama untuk pakaian santai dan pakaian olah raga merupakan faktor berdirinya konveksi Mondrian, serta tempat usaha dan modal. Faktor-faktor tesebut menjadi latar belakang berdirinya perusahaan konveksi Mondrian.

Nama Mondrian diambil dari nama seorang pelukis besar seangkatan dengan Leonardo Davinci. Nama lengkapnya adalah Piet Mondrian, seorang pelukis besar yang pengagumnya tersebar ke seluruh dunia, maka diharapkan PT Mondrian mampu memproduksi barang yang indah dan banyak digemari oleh banyak konsumennya.

Struktur Organisasi PT Mondrian



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Mondrian

B. Lokasi Perusahaan

PT Mondrian terletak di Jalan Manahan Kav 3-13 Jongrangan, Klaten, Jawa Tengah, Tromol pos 004. Konveksi Mondrian mempunyai areal 1000 m2 yang terdiri dari 3 bangunan. Bangunan 1 untuk Logistik, Bangunan 2 untuk Gudang Jadi, Bangunan 3 untuk Produksi.

Alasan dipilihnya lokasi PT Mondrian yaitu:

1. PT Mondrian bergerak dibidang konveksi, maka sangat membutuhkan tenaga ahli desain, sablon, tukang potong, tukang jahit, tukang obras, yang banyak tersedia didaerah Klaten.
2. Tidak jauh dari bahan baku dan bahan pembantunya
3. Dekat dengan partner usaha lainnya sehingga lebih mudah melakukan hubungan.
4. Memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat Klaten dan sekitarnya.
5. Berada ditepi jalan raya Yagya-Solo sehingga mudah dijangkau oleh para konsumen.

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bagi suatu perusahaan merupakan unsur yang sangat penting. Dengan struktur organisasi itu akan terlihat pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab dari anggotanya, serta hubungan antar anggota struktur tersebut.

Tugas, wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian pada PT Mondrian adalah:

1. Direktur Utama

   a) Perencanaan

      Tugas awal Direktur Utama adalah menyusun rencana strategis yang menyeluruh diperusahaan yaitu antara lain:

      - menentukan *forecast* (ramalan) penjualan
      - menentukan saran pendukung untuk target penjualan

   b) Pengorganisasian

      Untuk melaksanakan target tersebut diperlikan suatu team work yang betanggungjawab pada tugasnya masing-masing.

   c) Pengarahan

      Setelah rencana strategisnya tersusun dan pengorganisasian terbentuk maka tugas selanjutnya adalah memberikan pengarahan tentang cara melaksanakan program kerja dan memotivasi kepada segenap bawahan agar segala rencana dapat diselesaikan tepat waktu dan bermutu tinggi.

   d) Pengawasan

      Tugas selanjutnya adalah mengawasi hasil kerja apakah telah sesuai dengan rencana, apabila telah sesuaipelerjaan dapat dilanjutkan, apabila tidak sesuai dicari penyebabnya untuk ditindaklanjuti.

2. Sekretaris

   a. menyiapkan agenda kerja Direktur Utama
   b. melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan ketata usahaan

c. mengadakan hubunguan dengan instansi lain

3. Wakil Direktur

a. mewakili Direktur Utama baik tugas didalam perusahaan maupun tugas luar bilamana Direktur Utama berhalangan.

b. Membantu Direktur Utama dalam menjalankan tugas-tugasnya dan kebijakan-kebijakan yang diambil untuk perusahaan.

4. Manajer Keuangan

a. menyelenggarakan administrasi keuangan perusahaan

b. menyediakan dana sesuai kebutuhan perusahaan

c. melakukan pencatatan segala transakasi yang berhubungan dengan pembelian dan penjualan. Membuat laporan keuangan

5. Manajer Pembelian dan Logistik

a. meyediakan segala kebutuhan perusahaan baik kantor maupun kebutuhan bahan produksi

b. mengadakan hubungan dengan pemasok

6. Manajer Produksi

a. memproduksi barang sesuai dengan pesanan baik umum maupun konsinyasi untuk konsumen

b. bertanggungjawab atas mutu hasil produksi serta kelancaran proses produksi

d. penciptaan inovasi baru

7. Manajer Pemasaran
   a. menjual produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan target penjualan yang telah ditetapkan
   b. mengerti perkembangan pasar dan antisipasinya
   c. menentukan syarat-syarat penjualan
   d. membuat analisa pemasaran ke depan
8. Manajer Umum
   a. memberikan gaji kepada semua karyawan secara tepat dan benar
   b. menciptakan hubungan kerja yang harmonis
   c. menciptakan lingkungan kerja yang bersih dan aman

D. Bagian-bagian dari Direktorat PT MONDRIAN

Struktur organisasi diatas hanyalah bentuk bakunya saja, sedangkan pembagian dari masing-masing direktorat dipimpin oleh seorang manajer adalah sebagai berikut:

1. Direktorat Keuangan dibagi dalam:
   a. Bagian Pembukuan
   b. Bagian Keuangan
2. Direktorat Pembelian dan Logistik dibagi dalam:
   a. Bagian Gudang
   b. Bagian Pembelian
   c. Bagian Desain
   d. Bagian Gudang Jadi

3. Direktorat Pemasaran dibagi dalam:

   a. Bagian Pemasaran

   b. Bagian Penjualan

4. Direktorat Umum dibagi dalam:

   a. Bagian Personalia

   b. Bagian Rumah Tangga

   c. Bagian Kendaraan

   d. Bagian Keamanan

5. Direktorat Produksi dibagi dalam:

   a. Bagian Persiapan/ Potong

   b. Bagian Sablon

   c. Bagian Jahit dan Obras

   d. Bagian Finising

E. Proses Produksi

A. Line Produksi

Kegiatan produksi merupakan kegiatan utama dalam seluruh aktivitas perusahaan. PT. Mondrian termasuk prusahaan manufakturing artinya mengolah bahan baku/bahan mentah/setengah jadi menjadi bahan jadi. Adapun lintasan proses produksinya dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Persiapan produksi

   Termasuk dalam tahap ini antara lain:

   - Pembuatan disain/gambar/tilisan untuk kaos dan pakaian olah raga.
   - Pembuatan klise untuk sablon.

2. Proses produksi
   - pemotongan bahan sesuai dengan model yang telah ditentukan.
   - penyablonan sesuai dengan pesanan konsumen.
   - pengobrasan bahan yang sudah dipotong agar rapi kalau dijahit.
   - penjahitan termasuk didalamnya pemasangan label, kancing dan zipper bila perlu.
3. Tahap penyelesaian
   - pemotongan benang-benang sisa penjahitan
   - penyetrikaan
   - packing (pengepakan)

F. Bahan baku yang dipakai

1. Bahan baku:
   a. kain katun CTCBSK (Cotton Combet Singgle Net)
   b. kain semi katun CTCDSK (Cotton Cardet Singgle Net)
2. Bahan penolong:
   a. benang katun
   b. benang polyser
   c. benang obras
   d. benang jahit
   e. kain keras
   f. kain gabus
   g. kancing
   h. zipper

G. Alat yang digunakan

Dalam proses produksi PT. Mondrian menggunakan alat-alat sabagai berikut:

1. Mesin jahit (150 buah)

   Berfungsi untuk menjahit kain-kain yang telah dipotong sesuai dengan pola yang telah ditentukan sampai dengan menjadi kaos dan pakaian olah raga.

2. Mesin Obras (30 buah)

   Berfungsi untuk menguatkan dan merapikan kain yang telah dipotong.

3. Mesin pelubang dan pemasang kancing (15 buah)

   Berfungsi membuat dan memasang kancing pada kaos dan pakaian olah raga.

4. Gunting (120 buah)

   Berfungsi untuk memotong kain dan dan benang.

5. Seterika (20 buah)

   Berfungsi untuk mengatur dan merapikan kaos atau pakaian olah raga.

H. Hasil produksi

1. Kaos fashion (T-Shirt)

   Jenis kaos ini lebih berfariasi dalam model dan warna disesuaikan dengan perkembangan mode yang sedang digemari para konsumen saat ini.

2. Kaos Promosi/pesanan

   Jenis kaos ini dibuat karena adanya pesanan dalam rangka untuk mempromosikan suatu produk tertentu atau acara tertentu.

3. Pakaian Olah Raga

   Ujudnya adalah jaket dan celana training berdasarkan pesanan umum.

I. Sistem Perekrutan Karyawan

Sistem yang digunakan oleh PT Mondrian untuk merekrut tenaga kerja yaitu mengambil penduduk sekitar yang masih menganggur kemudian dilatih selama 3 bulan. Jika tenaga kerja dianggap memuaskan maka pihak PT Mondrian dapat memperkerjakannya dan untuk bagian staff merekrut dari sekolah-sekolah atau perguruan tinggi.

J. Sistem Jam Kerja

Kebijakan jam kerja yang ditetapkan oleh PT Mondrian untuk bagian staff dan opersional sama.

Pagi : Pukul 08.00-12.00

Istirahat : Pukul 12.00-13.00

Siang : Pukul 13.00-16.00

K. Sistem Penggajian

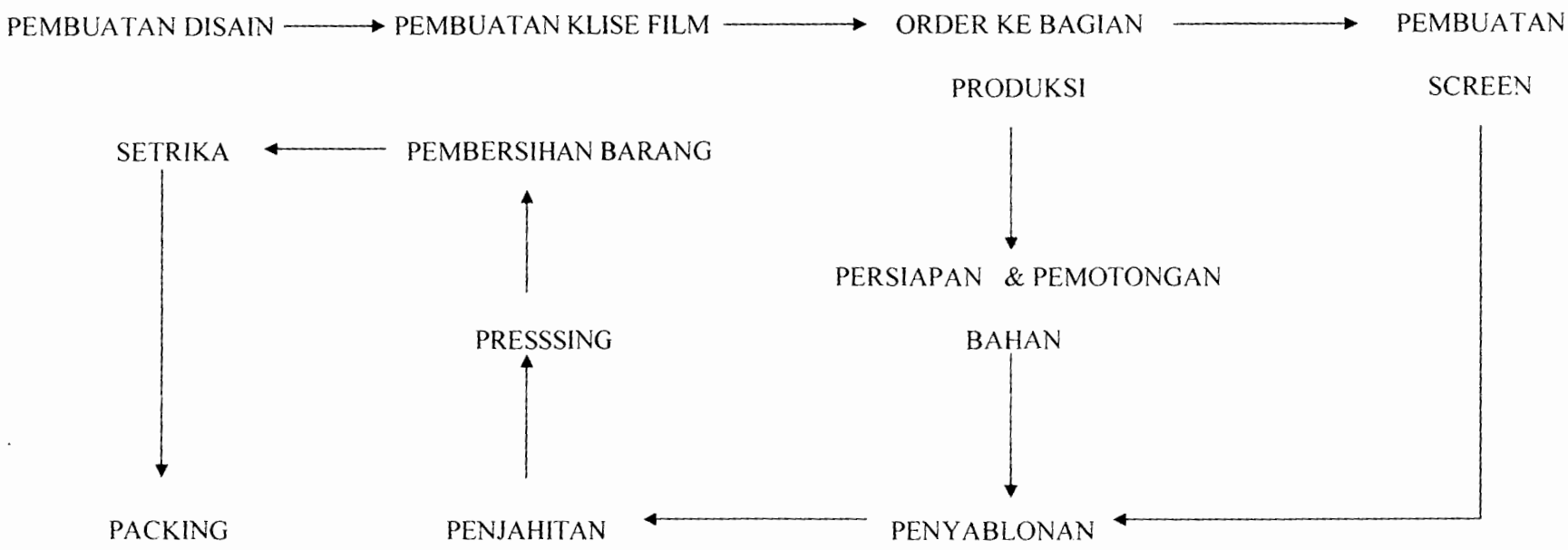
Sistem penggajian PT Mondrian yaitu untuk bagian staf pemberian gaji secara bulanan sedangkan bagian opesional pemberiangaji secara mingguan.

L. Fasilitas

a. Asuransi tenaga kerja (JAMSOSTEK) yaitu seluruh karyawan diikutsertakan dalam progaram jaminan asuransi tenaga kerja.

b. Pemberian THR (Tunjangan Hari Raya) oleh perusahaan kepada seluruh staf dan karyawan pada Hari Raya Lebaran dan Natal.

SKEMA PROSES PRODUKSI



Skema Proses Produksi PT Mondrian

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

PT MONDRIAN adalah perusahaan konveksi pakaian jadi cukup besar di Klaten, Jawa Tengah. Visi PT MONDRIAN adalah menjadi perusahaan pakaian jadi yang dipilih oleh pelanggan baik dalam kota maupun luar kota karena pelayanan yang ramah renponsif, dan terpercaya. Misi PT MONDRIAN adalah menjadi perusahaan pakaian jadi yang terkemuka dan terpercaya karena mutu produk yang dihasilkan serta tanggap terhadap kebutuhan para pelanggannya.

A. ANALISIS KUANTITATIF PADA PERSPEKTIF KEUANGAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang yang diperoleh dari laporan keuangan PT MONDRIAN untuk tahun 2000 dan 2001. Data keuangan ini digunakan penulis untuk mengetahui perspektif keuangan dari PT MONDRIAN. Perpektif keuangan dari PT MONDRIAN digunakan untuk mengetahui tingkat rentabilitas perusahaan, yaitu bagaimana kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Selain mengetahui tingkat rentabilitas perusahaan, penulis juga menghitung tingkat *profit margin* dan *operating ratio* untuk mengetahui tingkat efisiensi keuangan perusahaan.

Analisis laporan keuangan yang digunakan oleh penulis adalah analisis rasio. Analisis Rasio laporan keuangan dilakukan dengan cara membandingkan rasio keuangan tahun berikutnya dengan tahun sebelumnya. *Rasio Rentabilitas* merupakan perbandingan antara laba setelah pajak dengan

modal yang digunakan. Hasilnya merupakan suatu indikator kemampuan perusahaan untuk menghasilakan laba selama periode tertentu.

Profit margin merupakan perbandingan antara laba setelah pajak dengan penjualan yang terjadi selama periode tertentu. *Operating ratio* merupakan perbandingan antara biaya operasi dengan penjualan. *Operating ratio* digunakan untuk mengetahui tingkat efisiensi perusahaan. Rasio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik. Artinya setiap rupiah penjualan yang diserap dalam biaya juga tinggi dan yang tersedia untuk laba kecil.

1. Rasio Rentabilitas (NPM)

Rasio rentabilitas ini untuk mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan yang dihubungkan dengan rumus:

$$\frac{Labasetelahpajak}{ModalSendiri} x100\%$$

Tabel V.1
Daftar rugi-laba setelah pajak dan modal yang digunakan
PT MONDRIAN Tahun 2000 dan 2001

Tahun	Rugi-laba setelah pajak	Modal sendiri
2000	1.457.638.473,00	4.339.945.111,00
2001	1.791.757.605,00	4.701.757.605,00

Rentabilitas PT MONDRIAN tahun 2000 dan 2001

$$\text{Tahun } 2000 = \frac{1.457.638473,00}{4.339.945.111,00} \text{x} 100\% = 33,58\%$$

Berarti pada Rp1,00 modal yang digunakan mengalami keuntungan sebesar Rp 0,3358.

$$\text{Tahun 2001} = \frac{1.791757.605,00}{4.701.062.722,00} x100\% = 38,11\%$$

Berarti pada Rp 1,00 modal yang digunakan mengalami keuntungan sebesar Rp 0,3811.

Pembahasan :

Berdasarkan data rasio rentabilitas dapat dilihat bahwa rentabilitas PT MONDRIAN mengalami kenaikan terus-menerus dari tahun ke tahun. Tahun 2000 rentabilitas PT MONDRIAN bernilai positif sebesar 33,58% dengan modal yang digunakan sebesar Rp 4.339.945.111,00 mampu menghasilkan laba Rp 1.457.638.473,00.

Tahun 2001 rentabilitas PT MONDRIAN sebesar 38,11% mengalami kenaikan sebesar 4,53% dibandingkan tahun 2000. Hal ini disebabkan kenaikan modal sebesar 8,32% disertai kenaikan keuntungan sebesar 22,98%.

2. *Profit Margin*

Profit margin ini untuk mengukur tingkat kuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan yang dihubungkan dengan penjualan.

Profit margin dihitung dengan rumus: $\frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$

Tabel V.2
Dartar rugi-laba setelah pajak dan penjualan yang digunakan PT MONDRIAN tahun 2000 dan 2001

Tahun	Rugi-laba stelah pajak	Penjualan neto
2000	1.457.638.473,00	2.097.081.192,00
2001	1.791.757.605,00	2.479.279.581,00

Profit margin PT MONDRIAN untuk tahun 2000 dan 2001

$$\text{Tahun } 2000 = \frac{1.457.638.473{,}00}{2.097.081.192{,}00} x100\% = 69{,}30\%$$

Berarti pada Rp 1,00 penjualan mendapatkan keuntungan sebesar Rp0,6950.

$$\text{Tahun} 2001 = \frac{1.791757.605{,}00}{2.479.279.581{,}00} x100\% = 72{,}76\%$$

Berarti pada Rp 1,00 penjualan mendapatkan keuntungan

sebesar Rp0,7276.

Pembahasan:

Profit margin PT MONDRIAN untuk tahun 2000 sampai dengan tahun 2001 mengalami kenaikan. *Profit margin* tahun 2000 bernilai positif yaitu 69,50% sebab kondisi keuangan PT MONDRIAN mengalami keuntungan sebesar Rp 1.457.638.473,00 dengan penjualan sebesar Rp 2.097.081.192,00.

Profit margin tahun 2001 bernilai positif sebesar 72,26% mengalami kenaikan sebesar 2,26% dibanding tahun 2000 disebabkan peningkatan laba setelah pajak untuk tahun 2000 ke tahun 2001 sebesar 22,92% dan juga terjadi peningkatan penjualan sebesar 18,22%.

3. *Operating ratio*

Operating ratio ini untuk mengukur tingkat efisiensi perusahaan yang dihubugkan dengan HPP, biaya operasional, dan penjualan.

Operating ratio dihitung dengan rumus = $\frac{\text{HPP + Biaya Operasi}}{\text{Penjualan Netto}}$ x 100%

Tabel V. 3
Daftar HPP, Biaya, dan Penjualan Netto yang digunakan PT MONDRIAN tahun 2000 dan 2001

Tahun	HPP	Biaya Operasional	Penjualan Netto
2000	653.459.912,00	639.442.719,00	2.097.081.192,00
2001	679.460.229,00	687.521.976,00	2.479.279.581,00

Operating ratio PT MONDRIAN untuk tahun 2000, 2001, dan 2002 adalah

$$\text{Tahun 2000} = \frac{653.459.912,00 + 639.442.719,00}{2.097.081.192,00} x100\% = 61,65\%$$

Berarti pada Rp 1,00 pendapatan yang diperoleh menggunakan biaya operasional sebesar Rp 0,6165.

$$\text{Tahun } 2001 = \frac{679.460.229{,}00 + 687.521.976{,}00}{6.431.599.155{,}80} x100\% = 55{,}13\ \%$$

Berarti pada Rp 1,00 pendapatan yang diperoleh menggunakan biaya opearsional sebesar Rp 0,5513

Pembahasan :

Operating Ratio PT MONDRIAN tahun 2000 sampai dengan tahun 2001 mengalami penurunan. Hal ini berarti manajemen PT MONDRIAN sudah semakin efesien dalam penggunaan biaya opersional.

Tahun 2000 *operating ratio* PT MONDRIAN sebesar 61,65%. Tahun 2001 sebesar 55,13% turun sebesar 6,52% dibandingkan tahun 2000. Penurunan *operating ratio* disebabkan karena meningkatnya penjualan sebesar 18,22% dan adanya kenaikan biaya operasional sebesar 7,5% dan HPP sebesar 13,66%

Secara keseluruhan ketiga rasio tersebut dapat dilihat pada tabel.5

Tabel V. 4
Daftar Rentabilitas, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio*

Rasio	2000	2001
Rentabilitas	33,58%	38,11%
Profit margin	69,50%	72,26%
Operating ratio	61,65%	55,13%

Berdasarkan tabel yang menggambarkan peningkatan rentabilitas dan *profit margin* dan penurunan *operating ratio*, penulis melihat penyebab dari adanya peningkatan dan penurunan tersebut. Peningkatan

rentabilitas dan *profit margin* serta penurunan *operating ratio* disebabkan dua faktor. Kedua faktor tersebut antara lain faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor dari dalam perusahaan sedangkan faktor eksternal adalah penyebab dari luar perusahaan. Faktor eskternal misalnya faktor harga bahan baku (kain), bahan pembantu yang sulit dikendalikan oleh manajemen, Faktor internal disebabkan manajemen PT MONDRIAN belum mampu mengefisiensikan biaya opersionalnya. Dari tahun 2000 sampai tahun 2001 biaya operasionalnya mengalami peningkatan terus-menerus walaupun diikuti pendapatan yang seimbang.

Dari analisis diatas kenyataan yang ada pada PT MONDRIAN bahwa peningkatan pendapatan juga diikuti oleh peningkatan biaya operasionalnya dan penyebabnya sudah diketahui dari faktor-faktor diatas. Sehingga dapat disimpulkan perspektif keuangan PT MONDRIAN cukup baik.

B. Persyaratan Dalam Penerapan *Balanced Scorecard*

Untuk membahas kedua syarat dalam persyaratan *Balanced Scorecard* di PT MONDRIAN, penulis memberikan kuesioner strategi usaha, kuesioner perspektif keuangan, kuesioner perspektif proses bisnis internal, kepada 3 manajer (manajer pemasaran, manajer produksi dan manajer umum), kuesioner kepuasan konsumen kepada 15 karyawan serta kuesioner kepuasan karyawan kepada 20 karyawan. Kuesioner diberikan untuk mengetahui apakah kedua syarat penerapan *Balanced Scorecard* dipenuhi oleh PT MONDRIAN.

Syarat pertama: mempunyai strategi usaha yang jelas.

1. **Analisis Prosentase**

Karakteristik responden berdasrkan jenis kelamin

Tabel V.5
Responden berdasrkan jenis kelamin

Jenis responden	Jumlah responden	Prosentase
Laki-laki	2	67%
Perempuan	1	33%
Total	3	100%

Penulis mengambil sampel 3 manajer dari manajer pemasaran, manajer produksi dan manajer umum. Untuk mengetahui terpenuhiatau tidaknya terhadap strategi usaha, perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal di PT Mondrian. Dari 3 sampel 67% memiliki jenis kelamin laki-laki dan 33% memiliki jenis kelamin perempuan.

2. **Hasil Perhitungan Kuesioner**

Hasil perhitungan kuesioner dari manajer sebagai dasar perhitungan belief rata-rata dan ideal rata-rata sebagai berikut:

Strategi Usaha

Tabel V. 6

Strategi Usaha

Pers pektif Srtategi usaha / Skor Sikap	Belief 4 SS	Belief 3 S	Belief 2 TS	Belief 1 STS	Jml (a)	Nilai Belief Rata-rata (b)	Ideal 4 SS	Ideal 3 S	Ideal 2 TS	Ideal 1 STS	Jml (c)	Nilai Ideal Rata-rata (d)
Tujuan strategi												
Point 1	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 2	1	2			10	3,30	3				12	4,00
Point 3		3			9	3,00	3				12	4,00
Point 4	3				12	4,00	3				12	4,00
Perumusan strategi												
Point 5	3				12	4,00	3				12	4,00
Point 6	1	1			10	3,30	3				12	4,00
Point 7	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 8		3			9	3,00	3				12	4,00
Point 9		3			9	3,00						
Pelatihan												
Point 10	2	1			11	3,70	3				12	4,00

Keterangan:

a) Mencari perhitungan jumlah *belief* = skor x sikap (point1)
= (4 x 2) + (3 x 1) = 11

b) Mencari perhitungan jumlah *belief* rata-rata = jumlah : responden (point 1)
= 11 : 3 = 3,7

c) Mencari perhitungan jumlah ideal = skor x sikap (point1) = (4 x 3) = 12

d) Mencari perhitungan jumlah ideal rata-rata = jumlah x responden = 12 : 3= 4,00

Total *belief* rata-rata tujuan strategi

$$\frac{3,7 + 3,3 + 3,00 + 4}{4} = 3,50$$

Total *ideal* rata-rata tujuan strategi

$$\frac{4,00 + 4,00 + 4,00 + 4,00}{4} = 4,00$$

Total *belief* rata-rata perumusan strategi

$$\frac{4,00 + 3,3 + 3,7 + 3,00 + 3,00}{5} = 3,40$$

Total *ideal* rata-rata perumusan strategi

$$\frac{4,00 + 4,00 + 4,00 + 4,00 + 4,00}{5} = 3,50$$

Total *belief* rata-rata pelatihan

$$\frac{3,70}{1} = 3,70$$

Total *ideal* rata-rata pelatihan

$$\frac{4,00}{1} = 4,00$$

Setelah menghitung total belief dan ideal rata-rata tiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V. 7
Hasil belief dan ideal rata-rata
Setiap Atribut Serta Bobot Kepentingan

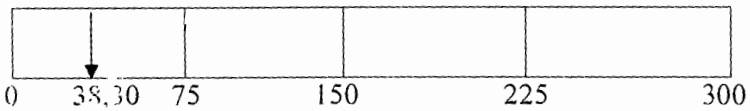
Atribut	*Ideal* (Ii)	*Belief* (Xi)	Selisih (Ii – Xi)	Urutan	Bobot
Tujuan Strategi	4,00	3,50	0,50	2	33
Perumusan Strategi	4,00	3,40	0,60	3	17
Pelatihan	4,00	3,70	0,30	1	50

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam strategi usaha yang berpengaruh adalah pelatihan karena mempunyai selisih yang paling kecil. Artinya pelatihan merupakan ukuran yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer, kemudian disusul dengan perumusan strategi dan tujuan strategi. Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitute Model*

$$Ab = \sum Wi \; |Ii - Xi|$$

$$Ab = 50 \times |4 - 3{,}70| + 33 \times |4 - 3{,}50| + 17 \times |4 - 3{,}40|$$

$$= 38{,}30$$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 38,30. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan di PT Mondrian adalah sangat setuju karena terletak pada rentang 0 – 75. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam strategi usaha PT Mondrian masih terpenuhi untuk diterapkannya *Balanced Scorecard.*

Bobot Tingkat Kepentingan

Tabel V.8
Urutan Kepentingan

Atribut	1	2	3
Tujuan Strategi	2	-	-
Perumusan Strategi	1	1	-
Pelatihan	2	1	1

Setelah mengetahui jawaban tentang urutan kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab.

1) Tujuan Strategi = (2x3) + (0x2) + (1x1) = 7

2) Perumusan Strategi = (1x3) + (1x2) + (0x1) = 5

3) Pelatihan = (2x3)+ (1x2) +(1x1) = 9

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 9, menunjukan bahwa atribut pelatihan adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer.

Tabel V.9

Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut

No	Atribut	Hasil kali	Urutan kepentingan	Bobot/ Nilai
1	Tujuan Strategi	7	2	33
2	Perumusan Strategi	5	3	17
3	Pelatihan	9	1	50

Syarat kedua: *Balanced Scorecard* meliputi empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif keuangan

Hasil jawaban kuesioner bagi manajer sebagai dasar perhtingan *belief* dan *ideal* rata-rata sebagai berikut:

Tabel V. 10
Perspektif Keuangan

Pers pektif keuangan / Skor Sikap	*Belief*				Jml (a)	Nilai *Belief* Rata-Rata (b)	*Ideal*				Jml (c)	Nilai *Ideal* Rata-rata (d)
	4	3	2	1			4	3	2	1		
	SS	S	TS	STS			SS	S	TS	STS		
Standar penilaian keuangan												
Point 1	1	2			10	3,33	3				12	4,00
Point 2	3				12	4,00	3				12	4,00
Point 3	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Tujuan standar penilaian keuangan												
Point4	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 5		3			9	3,00	3				12	4,00
Point 6	3				12	4,00	3				12	4,00

Total *belief* rata-rata syarat standar penilaian keuangan

$$\frac{3,33 + 4,00 + 3,70}{3} = 3,70$$

Total *ideal* rata-rata syarat standar penilaian keuangan

$$\frac{4,00 + 4,00 + 4,00}{3} = 4,00$$

Total *belief* rata-rata tujuan standar penilaian keuangan

$$\frac{3,70 + 3,00 + 4,00}{3} = 3,60$$

Total *ideal* rata-rata perumusan strategi

$$\frac{4,00 + 4,00 + 4,00}{3} = 4,00$$

Setelah menghitung total *belief* dan *ideal* rata-rata tiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V. 11
Hasil belief dan ideal rata-rata
Setiap atribut Serta Bobot Kepentingan

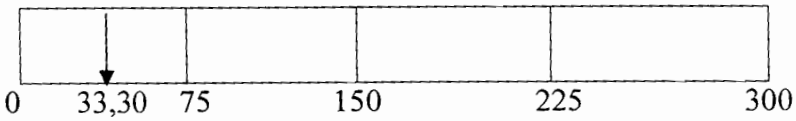
Atribut	*Ideal* (Ii)	*Belief* (Xi)	Selisih (Ii – Xi)	Urutan	Bobot
Syarat standar penilaian keuangan	4,00	3,70	0,30	1	67
Tujuan standar penilaian keuangan	4,00	3,60	0,40	2	33

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif keuangan yang berpengaruh adalah standar keuangan karena mempunyai selisih yang paling kecil. Artinya syarat standar penilaian keuangan merupakan ukuran yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer, kemudian disusul dengan tujuan standar keuangan. Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitute Model.*

$Ab = \sum Wi \mid Ii - Xi \mid$

$Ab = 67 \times \mid 4 - 3{,}70 \mid \; + \; 33 \times \mid 4 - 3{,}60 \mid$

$= 33{,}30$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 33,30. Nilai ini memnggambarkan sikap manajer terhadap keadaan di PT Mondrian adalah sangat setuju karena terletak pada rentang 0 – 75. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam perspektif keuangan PT Mondrian masih terpenuhi untuk diterapkannya *Balanced Scorecard.*

Bobot Tingkat Kepentingan

Tabel V. 12
Urutan Kepentingan

Atribut	1	2	3
Syarat standar penilaian keuangan	2	1	1
Tujuan standar penilaian keuangan	1	1	-

Setelah mengetahui jawaban tentang ututan kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepantingan dengan jumlah responden yang menjawab.

1) Syarat standar penilaian keuangan = (2x3) + (1x2) + (1x1) = 9

2) Tujuan standar penilaian keuangan = (1x3) + (1x2) + (1x1) = 7

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 9, menunjukan bahwa syarat standar penilaian keuangan adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer.

Tabel V. 13
Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut

No	Atribut	Hasil kali	Urutan kepentingan	Bobot/ Nilai
1	Syarat standar penilaian keuangan	9	1	50
2	Tujuan standar penilaian keuangan	7	2	33

2. Perspektif Pelanggan

Hasil jawaban kuesioner bagi manajer sebagai dasar perhitungan *belief* dan *ideal* rata-rata sebagai berikut:

Tabel V.14
Perspektif konsumen

Pers pektif konsumen / Skor Sikap	*Belief* 4 SS	3 S	2 TS	1 STS	Jml (a)	Nilai *Belief* Rata-rata (b)	*Ideal* 4 SS	3 S	2 TS	1 STS	Jml (c)	Nilai *Ideal* Rata-rata (d)
Pangsa pasar												
Point 1	1	2			10	3.33	3				12	4,00
Point 2	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 3	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 4	1	2			10	3,33	3				12	4,00
Point 5	1	2			10	3.33	3				12	4,00
Point 6	1	2			10	3,33	3				12	4,00
Akuisisi pelanggan												
Point 7		3			9	3,00	3				12	4,00
Retensi pelanggan												
Point 8	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 9	2	1			11	3,70	3				12	4,00

Total *belief* rata-rata pangsa pasar

$$\frac{3,33 + 3,70 + 3,70 + 3,33 + 3,33 + 3,33}{6} = 3,45$$

Total *ideal* rata-rata pangsa pasar

$$\frac{4,00 + 4,00 + 4,00 + 4,00 + 4,00 + 4,00}{6} = 4,00$$

Total *belief* rata-rata akuisisi pelanggan

$$\frac{3,00}{1} = 3,00$$

Total *ideal* rata-rata akuisisi pelanggan

$$\frac{4,00}{1} = 4,00$$

Total *belief* rata-rata retensi pelanggan

$$\frac{3,70 + 3,70}{2} = 3,70$$

Total *ideal* rata-rata retensi pelanggan

$$\frac{4,00 + 4,00}{2} = 4,00$$

Setelah menghitung total *belief* dan *ideal* rata-rata tiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V. 15
Hasil belief dan ideal rata-rata
Setiap atribut Serta Bobot Kepentingan

Atribut	*Ideal* (Ii)	*Belief* (Xi)	Selisih (Ii – Xi)	Urutan	Bobot
Pangsa pasar	4,00	3,45	0,55	2	33
Akuisisi pelanggan	4,00	3,00	1,00	3	17
Retensi pelanggan	4,00	3,70	0,30	1	50

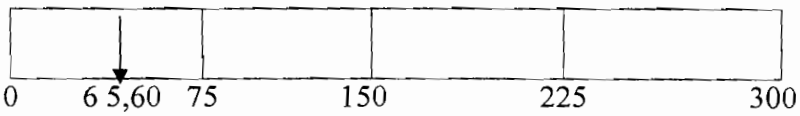
Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif pelanggan yang berpengaruh adalah retensi pelanggan karena mempunyai selisih yang paling kecil. Artinya retensi pelanggan merupakan ukuran yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer, kemudian disusul dengan pangsa pasar dan akuisisi pelanggan.

Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitute Model* .

$$Ab = \sum Wi \; |Ii - Xi|$$

$$Ab = 50 \times |4 - 3{,}45| + 33 \times |4 - 3{,}00| + 17 \times |4 - 3{,}70|$$

$$= 65{,}60$$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 65,60. Nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan di PT Mondrian adalah sangat setuju karena terletak pada rentang 0 – 75. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam perspektif konsumen PT Mondrian masih terpenuhi untuk diterapkannya *Balanced Scorecard.*

Bobot Tingkat Kepentingan

Tabel V.16
Urutan Kepentingan

Atribut	1	2	3
Pangsa pasar	1	1	1
Akuisisi pelanggan	2	-	1
Retensi pelanggan	2	1	1

Setelah mengetahui jawaban tentang ututan kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepantingan dengan jumlah responden yang menjawab.

1) Pangsa pasar = (1x3) + (1x2) + (1x1) = 6

2) Akuisisi pelanggan = (2x3) + (0x2) + (1x1) = 7

3) Retensi pelanggan = (2x3) + (1x2) + (1x1) = 8

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 8, menunjukan bahwa retensi konsumen adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer.

Tabel V.17
Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut

No	Atribut	Hasil kali	Urutan kepentingan	Bobot/ Nilai
1	Pangsa pasar	6	3	17
2	Akuisisi pelanggan	7	2	33
3	Retensi pelanggan	8	1	50

Kesimpulan dari Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan	Kesimpulan
Pangsa pasar	Kenaikan jumlah penjualan produk
Akuisisi pelanggan	Mampu meningkatkan jumlah pelanggan
Retensi pelangan	Mampu mempertahankan pelanggan yang ada dan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil jawaban kuesioner bagi manajer sebagai dasar perhtingan *belief* dan *ideal* rata-rata sebagai berikut:

Tabel V.18
Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal / Skor Sikap	*Belief* 4 SS	3 S	2 TS	1 STS	Jml (a)	Nilai *Belief* Rata-rata (b)	*Ideal* 4 SS	3 S	2 TS	1 STS	Jml (c)	Nilai *Ideal* Rata-rata (d)
Proses Inovasi												
Point 1	3				12	4.00	3				12	4,00
Point 2	1	2			10	3,33	3				12	4,00
Point 3	2	1			11	3.70	3				12	4,00
Point 4	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 5	2	1			9	3,00	3				12	4,00
Point 6	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 7		2	1		8	2,70	3				12	4,00
Point 8	1	2			10	3,33	3				12	4,00
Proses Operasi												
Point 9		1	2		7	2,33			3		6	2,00
Point 10	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 11	1	2			10	3,33	3				12	4,00
Layanan purna jual												
Point 12	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 13	1	2			10	3,33	3				12	4,00
Point 14	3				12	4,00	3				12	4,00
Point 15	2	1			11	3,70	3				12	4,00
Point 16	1	2			10	3,33	3				12	4,00
Point 17	1	2			10	3,33	3				12	4,00
Point 18	1	1	1		9	3,00	3				12	4,00
Point 19		1	1		9	3,00	3				12	4,00

Total *belief* rata-rata proses Inovasi

$$\frac{4{,}00 + 3{,}33 + 3{,}70 + 3{,}70 + 3{,}00 + 3{,}70 + 2{,}70 + 3{,}33}{8} = 3{,}48$$

Total *ideal* rata-rata proses Inovasi

$$\frac{4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00}{8} = 4{,}00$$

Total *belief* rata-rata proses operasi

$$\frac{2{,}33 + 3{,}70 + 3{,}33}{3} = 3{,}12$$

Total *ideal* rata-rata proses operasi

$$\frac{2{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00}{3} = 3{,}33$$

Total *belief* rata-rata layanan purna jual

$$\frac{3{,}70 + 3{,}33 + 4{,}00 + 3{,}70 + 3{,}33 + 3{,}33 + 3{,}00 + 3{,}00}{8} = 3{,}42$$

Total *ideal* rata-rata layanan purna jual

$$\frac{4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00}{8} = 4{,}00$$

Setelah menghitung total *belief* dan *ideal* rata-rata tiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V. 19
Hasil belief dan ideal rata-rata
Setiap atribut Serta Bobot Kepentingan

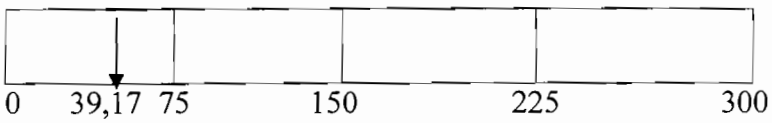
Atribut	*Ideal* (Ii)	*Belief* (Xi)	Selisih (Ii – Xi)	Urutan	Bobot
Proses Inovasi	4,00	3,43	0,57	2	33
Proses Operasi	3,33	3,12	0,21	1	50
Proses Layanan Purna Jual	4,00	3,42	0,58	3	17

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif proses bisnis internal yang berpengaruh adalah proses operasi karena mempunyai selisih yang paling kecil. Artinya proses operasi merupakan ukuran yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer, kemudian disusul dengan proses inovasi dan layanan purna jual. Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat dihitung dengan rumus *Multiattribute Attitute Model*

$$Ab = \sum Wi \; | Ii - Xi |$$

$$Ab = 50 \times | 4 - 3{,}12 | \; + \; 33 \times | 4 - 3{,}43 | + 17 \times | 4 - 3{,}42 |$$

$$= 39{,}17$$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 39,17. Nilai ini memnggambarkan sikap manajer terhadap keadaan di PT Mondrian adalah sangat setuju karena terletak pada rentang 0 – 75. Hal ini dapat diartikan

bahwa dalam perspektif proses bisnis internal PT Mondrian masih terpenuhi untuk diterapkannya *Balanced Scorecard.*

Bobot Tingkat Kepentingan

Tabel V.20
Urutan Kepentingan

Atribut	1	2	3
Inovasi	1	2	-
Operasi	2	1	-
Layanan purna jual	2	-	-

Setelah mengetahui jawaban tentang ututan kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab.

1) Proses Inovasi = (1x3) + (2x2) + (0x1) = 7

2) Proses Operasi = (2x3) + (1x2) + (1x1) = 8

3) Proses Layanan purna jual = (2x3) + (0x2) + (0x1) = 6

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 8, menunjukan bahwa proses operasi adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer.

Tabel V.21
Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut

No	Atribut	Hasil kali	Urutan kepentingan	Bobot/ Nilai
1	Proses inovasi	7	2	33
2	Proses operasi	8	1	50
3	Proses layanan purna jual	6	3	17

4. Kepuasan Konsumen

a. Analisis Prosentase

Untuk menjelaskan data yang diperoleh dari responden melalui jawaban pada kuesioner digunakan analisis prosentase yang dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi.

1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel V. 22
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Prosentase
Laki-laki	11 orang	73%
Perempuan	4 orang	27%
Total	15 orang	100%

Penulis mengambil 15 sampel untuk memntukan tingkat kepusasn konsumen terhadap pelayanan PT Mondrian. Dari 15 sampel konsumen 73% yang memiliki jenis kelamin laki-laki dan 27% memiliki jenis kelamin perempuan.

2) Karakteristik responden berdasarkan pekerjaan

Tabel V. 23
Responden Berdsarkan Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan	Jumlah responden	Prosentase
Pegawai Negeri	4	27%
Wiraswasta	1	7%
Pelajar / Mahasiswa	8	53%
Dll	2	13%
Total	15	100%

Berdasarkan 15 sampel yang diambil 53% adalah pelajar /mahasiswa, wiraswasta 7%, 27% pegawai negeri, dan 13% adalah lain-lain. Berdasarkan penelitian lan adalah ibu rumah tangga, anak-anak, pedagang dan yang belum bekerja.

b. Hasil Perhitungan Kuesioner

Hasil jawaban kuesioner bagi manajer sebagai dasar perhtingan *belief* dan *ideal* rata-rata sebagai berikut:

Tabel V.24
Kepuasan Konsumen

Kepuasan Konsumen \ Skor Sikap	*Belief*				Jml (a)	Nilai *Belief* Rata-rata (b)	*Ideal*				Jml (c)	Nilai *Ideal* Rata-rata (d)
	4	3	2	1			4	3	2	1		
	SS	S	TS	STS			SS	S	TS	STS		
Atribut harga												
Point 1	5	8	2		48	3.20	15				60	4,00
Point 2	10	5			55	3,70	15				60	4,00
Point 3	9	6			54	3.60	15				60	4,00
Atribut kualitas											60	4,00
Point 4	7	7	1		51	3,40	15				60	4,00
Point 5	9	6			54	3,60	15				60	4,00
Point 6	12	3	1		57	3,80	15				60	4,00
Point 7	4	10	1		48	3,20	15				60	4,00
Point 8	8	7			53	3,53	15				60	4,00
Atribut waktu											60	4,00
Point 9	4	11			49	3,26	15				60	4,00
Point 10	9	6			54	3,60	15				60	4,00

Total *belief* rata-rata atribut harga

$$\frac{3{,}20 + 3{,}70 + 3{,}60}{3} = 3{,}50$$

Total *ideal* rata-rata atribut harga

$$\frac{4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00}{3} = 4{,}00$$

Total *belief* rata-rata atribut kualitas

$$\frac{3{,}40 + 3{,}60 + 3{,}80 + 3{,}20 + 3{,}53}{5} = 3{,}50$$

Total *ideal* rata-rata atribut kualitas

$$\frac{4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00}{5} = 4{,}00$$

Total *belief* rata-rata atribut waktu

$$\frac{3{,}26 + 3{,}60}{2} = 3{,}43$$

Total *ideal* rata-rata atribut waktu

$$\frac{4{,}00 + 4{,}00}{2} = 4{,}00$$

Setelah menghitung total *belief* dan *ideal* rata-rata tiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V. 25
Hasil belief dan ideal rata-rata
Setiap atribut Serta Bobot Kepentingan

Atribut	*Ideal* (Ii)	*Belief* (Xi)	Selisih (Ii – Xi)	Urutan	Bobot
Atribut Harga	4,00	3,50	0,50	1	50
Atribut Kualias	4,00	3,50	0,50	2	33
Atribut Waktu	4,00	3,43	0,57	3	17

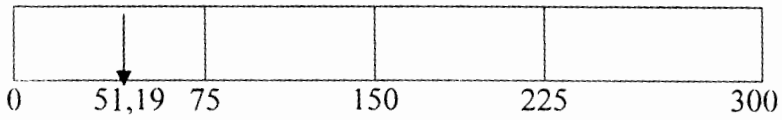
Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif proses bisnis internal yang berpengaruh adalah atribut harga dan atribut kualitas karena mempunyai selisih paling kecil. Artinya atribut harga dan atribut kualitas ukuran yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer, kemudian disusul dengan atribut waktu.

Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan dapat menggunakan rumus *multiattibute Attitude Model.*

$$Ab = \sum Wi \ |Ii - Xi|$$

$$Ab = 50 \times |4 - 3{,}50| + 33 \times |4 - 3{,}50| \ 17 \times |4 - 3{,}43|$$

$$= 51{,}19$$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 52,84. Nilai ini memnggambarkan sikap manajer terhadap keadaan di PT Mondrian adalah sangat setuju karena terletak pada rentang 0 – 75. Hal ini dapat diartikan bahwa PT Mondrian dilihat dari kepuasan konsumen sudah terpenuhi.

Bobot Tingkat Kepentingan

Tabel V.26
Urutan Kepentingan

Atribut	1	2	3
Atribut harga	8	5	2
Atribut kualitas	12	2	1
Atribut waktu	7	5	3

Setelah mengetahui jawaban tentang ututan kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab.

1) Atribut harga = (12x3)+ (2x2)+ (1x1)= 41

2) Atribut Kualitas = (8x3)+ (5x2)+ (2x1) = 36

3) Atribut waktu = (7x3)+ (5x2) + (3x1) = 33

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 41, menunjukan bahwa atribut harga adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer.

Tabel V.27
Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut

No	Atribut	Hasil kali	Urutan kepentingan	Bobot/ Nilai
1	Atribut Harga	41	1	50
2	Atribut Kualitas	36	2	33
3	Atribut Waktu	33	3	17

5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kepuasan Karyawan)

a. Analisis Prosentase

1) Karakteristik berdasarkan jenis kelamin

Tabel V.28
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Prosentase
Laki-laki	6 orang	30%
Perempuan	14 orang	70%
Total	**20 orang**	**100%**

Penulis mengambil 20 sampel untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan PT Mondrian. Dari 20 sampel karyawan 30% yang memiliki jenis kelamin laki-laki dan 70% memiliki jenis kelamin perempuan.

2) Karakteristik responden berdasarkan usia

Tabel V.29
Responden Berdasarkan Usia

usia	Jumlah responden	Prosentase
<25 thn	6 orang	30%
25 – 35 thn	10 orang	50%
35 – 45 thn	2 orang	10%
> 45thn	2 orang	10%
Total	**20 orang**	**100%**

Penulis mengambil sampel 20 orang karyawan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan terhadap PT Mondrian. Dari 20 sampel 30% berusia <25 tahun, 50% berusia 25-35 tahun, 10% berusia 35-45 tahun, dan 10% berusia 10%.

3) Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel V.30

Responden berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja	Jumlah responden	Presentase
< 5 tahun	7 orang	35 %
5 – 10 tahun	6 orang	30%
10 – 15 tahun	7 orang	35%
> 15 tahun	-	-
Total	**20 orang**	**100%**

Penulis mengambil sampel 20 karywan untuk memnetukan tingkat kepuasan karyawan terhadap PT. Mondrian. Dari 20 sampel karyawan yang bekerja selama > 5tahun sebesar 35% atau 7 orang, bekerja selama 5 – 10 tahun sebesar 30% atau 6 orang, bekerja selama 10 – 15 tahun sebesar 35 % atau 7 orang dan bekerja selama >15 tahun tidak ada.

b. Hasil Perhitungan Kuesioner

Hasil jawaban kuesioner bagi manajer sebagai dasar perhtingan *belief* dan *ideal* rata-rata sebagai berikut:

Tabel V.31

Kepuasan Karyawan

Kepua-San karyawan \ Skor Sikap	*Belief* 4 SS	3 S	2 TS	1 STS	Jml (a)	Nilai *Belief* Rata-rata (b)	*Ideal* 4 SS	3 S	2 TS	1 STS	Jml (c)	Nilai *Ideal* Rata-rata (d)
Atribut Informasi												
Point 1	6	14			66	3,30	20				100	4,00
Point 2	11	9			71	3,55	20				100	4,00
Point 3	8	10	2		66	3,30	20				100	4,00
Point 4	6	12	2		60	3,00	20				100	4,00
Point 5	6	12			64	3,20	20				100	4,00
Atribut dukungan												
Point 6	6	14			66	3,30	20				100	4,00
Point 7	10	10			70	3,50	20				100	4,00
Point 8	12	6	2		70	3,50	20				100	4,00
Point 9	12	6	2		70	3,50	20				100	4,00
Point 10	11	9			71	3,55	20				100	4,00
Point 11	10	10			70	3,50	20				100	4,00
Point 12	12	8			76	3,80	20				100	4,00
Point 13	6	14			66	3,30	20				100	4,00
Point 14	5	15			65	3,25	20				100	4,00
Atribut Penghargaan												
Point 15	10	6	4		70	3,50	20				100	4,00
Point 16	12	8			72	3,60	20				100	4,00
Point 17	12	8			72	3,60	20				100	4,00
Point 18	11	8	1		70	3,50	20				100	4,00
Point 19	11	8	1		70	3,50	20				100	4,00

Total *belief* rata-rata atribut informasi

$$\frac{3{,}30 + 3{,}55 + 3{,}30 + 3{,}00 + 3{,}20}{5} = 3{,}30$$

Total *ideal* rata-rata atribut informasi

$$\frac{4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00}{5} = 4{,}00$$

Total *belief* rata-rata atribut dukungan

$$\frac{3{,}30 + 3{,}50 + 3{,}50 + 3{,}50 + 3{,}55 + 3{,}50 + 3{,}80 + 3{,}30 + 3{,}25}{9} = 3{,}47$$

Total *ideal* rata-rata atribut dukungan

$$\frac{4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00}{9} = 4{,}00$$

Total *belief* rata-rata atribut penghargaan

$$\frac{3{,}50 + 3{,}60 + 3{,}60 + 3{,}50 + 3{,}50}{5} = 3{,}43$$

Total *ideal* rata-rata atribut penghargaan

$$\frac{4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00 + 4{,}00}{5} = 4{,}00$$

Setelah menghitung total *belief* dan *ideal* rata-rata tiap atribut maka dapat dicari seberapa besar selisihnya. Hasil dari selisih untuk masing-masing atribut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V. 32
Hasil belief dan ideal rata-rata
Setiap atribut Serta Bobot Kepentingan

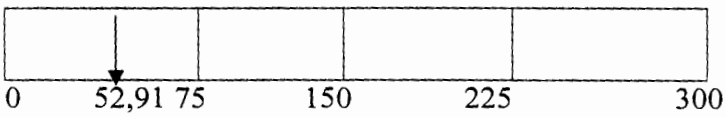
Atribut	*Ideal* (Ii)	*Belief* (Xi)	Selisih (Ii – Xi)	Urutan	Bobot
Informasi	4,00	3,30	0,70	3	17
Dukungan	4,00	3,47	0,53	1	50
Penghargaan	4,00	3,43	0,57	2	33

Dari tabel diatas diperoleh hasil bahwa ukuran dalam perspektif proses bisnis internal yang berpengaruh adalah atribut dukungan karena mempunyai selisiih paling kecil. Artinya atribut dukungan ukuran yang keadaannya (*belief*) paling mendekati harapan atau keinginan (*ideal*) manajer, kemudian disusul dengan atribut informasi dan atribut penghargaan. Untuk mengukur sikap manajer secra keseluruhan dapat menggunakan rumus *multiattibute Attitude Model*

$$Ab = \sum Wi \; | Ii - Xi |$$

$$Ab = 50 \text{ x } | 4 - 3{,}47 | + 33\text{x} | 4 - 3{,}43 | \; 17 \text{ x } | 4 - 3{,}30 |$$

$$= 52{,}91$$



Dari hasil perhitungan diatas diperoleh nilai secara keseluruhan sebesar 52,91. nilai ini menggambarkan sikap manajer terhadap keadaan PT Mondrian adalah sangat setuju karena terletak pada rentang 0 – 75. Hal ini dapat diartikan bahwa PT Mondrian dilihat dari kepuasan karyawan sudah terpenuhi.

Bobot Tingkat Kepentingan

Tabel V. 33
Urutan Kepentingan

Atribut	1	2	3
Atribut informasi	8	5	2
Atribut dukungan	12	2	1
Atribut penghargaan	7	5	3

Setelah mengetahui jawaban tentang ututan kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab.

1) Atribut informasi = (12x3) + (7x2) + (3x1) = 53

2) Atribut dukungan = (13x3) + (6x2) + (2x1) = 56

3) Atribut penghargaan = (13x3) +(5x2) + (2x1) = 51

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar adalah 56 menunjukan bahwa atribut dukungan adalah atribut yang dianggap paling penting oleh karyawan dan manajer. Pertimbangan lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan yaitu informasi dan penghargaan.

Tabel V.34
Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing- masing Atribut

No	Atribut	Hasil kali	Urutan kepentingan	Bobot/ Nilai
1	Informasi	53	2	33
2	Dukungan	56	1	50
3	Penghargaan	51	3	17

Dari hasil perhitungan di atas hasil perkalian yang paling besar adalah 56, menunjukan bahwa atribut dukungan adalah atribut yang dianggap paling penting oleh karyawan. Pertimbangan lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan yaitu informasi dan dukungan.

B. Hasil dari Perhitungan Keseluruhan

Adapun hasil keseluruhan dari perhitungan keseluruhan sebagai berikut:

Tabel V.35

Hasil Kuesioner

Kriteria	**Keterangan (Terpenuhi/ Tidak terpenuhi)**
1. Strategi usaha yang jelas	Terpenuhi
2. Perspektif keuangan	Terpenuhi
3. Perspektif Konsumen	Terpenuhi
4. Perspektif proses bisnis internal	Terpenuhi
5. Kepuasan konsumen	Terpenuhi
6. Kepuasan karyawan (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)	Terpenuhi

BAB VI

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan atas dasar laporan keuangan PT. MONDRIAN, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa:

   Berdasarkan tabel ratio yang menggambarkan peningkatan rentabilitas perusahaan dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2001 dan peningkatan *profit margin* dari tahun 2000 sampai dengan 2001 disertai dengan meningkatnya penjualan dan laba yang dihasilkan terus meningkat. *Operating ratio* yang semakin menurun mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan, sehingga rasio yang rendah menunjukan keadaan yang baik karena berarti setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya juga rendah. Peningkatan rentabilitas dan *profit margin* serta penurunan *operating ratio* disebabkan dua faktor. Kedua faktor tersebut antara lain faktor internal dan eksternal. Faktor eskternal misalnya faktor harga bahan baku (kain) yang cenderung naik, bahan pembantu yang sulit dikendalikan oleh manajemen, Faktor internal disebabkan manajemen PT MONDRIAN belum mampu mengefisiensikan biaya operasionalnya. Dari tahun 2000 sampai tahun 2001 biaya operasionalnya mengalami peningkatan diikuti pendapatan yang meningkat.

Dari kesimpulan diatas kenyataan yang ada pada PT MONDRIAN bahwa peningkatan pendapatan juga diikuti oleh peningkatan biaya operasionalnya dan penyebabnya sudah diketahui dari faktor-faktor diatas. Dengan demikian dapat disimpulkan perspektif keuangan PT MONDRIAN cukup baik.

2. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan atas dasar hasil kuisioner maka penulis dapat menyimpulkan bahwa:

   a. Strategi Usaha

      Hasil yang diperoleh bahwa ukuran dalam strategi usaha adalah pelatihan karena mempunyai selisih yang paling kecil, artinya pelatihan merupakan ukuran yang keadaannya *(belief)* paling mendekati harapan *(ideal)* manajer, kemudian disusul dengan perumusan strategi dan tujuan strategi. Syarat pertama penerapan *Balanced Scorecard* yaitu strategi usaha jelas sudah terpenuhi oleh PT Mondrian. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan kuesioner adalah sangat setuju yang terletak pada rentang 0–75 terhadap 3 manajer (manajer pemasaran, manajer produksi dan manajer umum).

   b. Syarat kedua dalam penerapan *Balanced Scorecard* juga sudah terpenuhi oleh PT Mondrian yang meliputi:

      1) Perspektif keuangan sudah dipenuhi oleh PT Mondrian. Hal tersebut berdasarkan perhitungan kuesioner adalah sangat setuju yang terletak diantara rentang 0-75 terhadap 3 manajer (menjer pemasaran, manajer operisonal dan manajer umum). Hasil

kuesioner dalam perspektif keuangan yang berpengaruh adalah syarat standar penilaian keuangan karena mempunyai selisih yang paling kecil artinya syarat penilaian keuangan merupakan ukuran yang keadannya *(belief)* paling mendekati harapan *(ideal)* manajer, kemudian disusul tujuan standar penilaian keuangan.

2) Perspektif pelanggan sudah dipenuhi oleh PT Mondrian. Hal ini berdasarkan perhitungan kusioner adalah setuju yang terletak diantara rentang 0-75 terhadap 3 manajer (manajer pemasaran, manajer opersional dan manajer umum). Hasil kuesioner dalam perspektif konsumen yang berpengaruh adalah retensi pelanggan karena mempunyai selisih yang paling kecil artinya retensi pelanggan merupakan ukuran yang keadannya *(belief)* paling mendekati harapan *(ideal)* manajer, kemudian disusul pangsa pasar dan akuisisi pelanggan.

3) Perspektif proses bisnis internal sudah dipenuhi oleh PT Mondrian. Hal ini berdasarkan perhitungan kusioner adalah sangat setuju yang terletak diantara rentang 0-75 terhadap 3 manajer (manajer pemasaran, manajer operasional dan manajer umum). Hasil kuesioner dalam perspektif proses bisnis internal yang berpengaruh adalah proses operasi karena mempunyai selisih yang paling kecil artinya proses operasi merupakan ukuran yang keadannya *(belief)* paling mendekati harapan *(ideal)* manajer, kemudian disusul proses inovasi dan layanan purna jual.

4) Kepuasan pelanggan sudah dipenuhi oleh PT Mondrian. Hal ini berdasarkan perhitungan kusioner adalah sangat setuju yang terletak diantara rentang 0-75 terhadap 15 konsumen. Hasil kuesioner dalam kepuasan pelanggan yang berpengaruh adalah atribut harga dan atribut kualitas karena mempunyai selisih yang paling kecil artinya kedua atribut tersebut merupakan ukuran yang keadaannya *(belief)* paling mendekati harapan *(ideal)* manajer, kemudian disusul atribut waktu .

5) Kepuasan karyawan sudah dipenuhi oleh PT Mondrian. Hal ini berdasarkan perhitungan kusioner adalah sangat setuju yang terletak diantara rentang 0-75 terhadap 20 orang karyawan. Hasil kuesioner dalam kepuasan karyawan yang berpengaruh adalah atribut dukungan karena mempunyai selisih yang paling kecil artinya atribut dukungan tersebut merupakan ukuran yang keadaannya *(belief)* paling mendekati harapan *(ideal)* manajer, kemudian disusul atribut informasi dan atribut penghargaan .

Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner terhadap kedua persyaratan dalam penerapan *Balanced Scorecard,* PT Mondrian dapat memenuhi semua syarat yang berarti *Balanced Scorecard* sudah dapat diterapkan di PT Mondrian.

B. KETERBATASAN

Pada proses pelaksanaan penyusunan skripsi, penulis menyadari skripsi ini jauh dari sempurna. Adapun keterbatasan yang dihadapi penulis adalah sebagai berikut:

1. Dari 100 kuesioner yang diberikan kepada karyawan, hanya 20 kuesioner yang memenuhi ketentuan kuesioner sedangkan 80 kuesioner tidak sesuai dengan ketentuan pengisian kuesioner karena karyawan kurang memahami isi dan tujuan dari kuesioner sehingga hasil kuesioner tidak konsisten pada satu jawaban .
2. Penulis sangat terbatas dalam memperoleh data tambahan yang lebih rinci seperti data keuangan dan data jumlah konsumen yang sampai saat ini dimiliki oleh PT. Mondrian, sehingga belum mampu memberikan gambaran secara lengkap.

C. SARAN

Dari hasil kesimpulan diatas penulis mencoba memberikan saran kepada PT Mondrian.

1. Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner dari perspektif konsumen yang paling berpengaruh adalah retensi pelanggan dengan demikian PT. Mondrian harus berusaha untuk lebih baik lagi dalam memberikan layanan kepada pelanggan baik pelanggan tetap maupun calon pelanggan sehingga tercipta hubungan yang lebih baik, sehingga perusahaan dapat menambah pelanggan setiap tahunnya

dan tetap mempertahankan pelanggan yang sudah ada yang sudah baik, sehingga kepuasan pelanggan terpenuhi.

2. Antara karyawan dan manajer harus tetap saling mendukung. Kepuasan karyawan sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan dan karyawan juga harus mampu memberikan hasil kerja terbaiknya untuk perusahaannya. Bagi karyawan atribut yang keadaannya *(belief)* paling mendekati harapan *(ideal)* manajer adalah artibut dukungan. Dukungan, penghargaan atas hasil kerja tersebut akan menciptakan rasa saling percaya, iklim kerja yang baik, dan bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk lebih aktif dalam mencari data tambahan seperti data keuangan dan data jumlah konsumen sehingga data yang dibutuhkan dapat memberikan gambaran secara lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, Michael. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia

Ciptani, Monika Kussetya. (2000). Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*: Vol 2, No 1. Mei.

Fransisca. (2001). Kemungkinan Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja. *Skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Gunawan, Barbara. (2000). *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Manajemen Usahawan Indonersia, No 6 Septenber.

Hermawan, Ancella. (1996). Balanced Scorecard sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik. *Kumpulan 10 Topik Hangat Akuntansi*. Ikatan Akuntansi Indonesia.

Jeno, Michael, (1997). Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Yang Berkaitan Dengan Strategi, *Manajemen*. September-Oktober.

Kaplan, Robert, S. And David P. Norton (1996). The Balanced Scorecard-Meansures That Drive Performance. Boston: *Havard Business Review*.

Kaplan, Robert,S. And Norton, David P. (1996). *Translating Srtategy Into Action: Balanced Scorecard*. (Alih bahasa oleh Peter R Pasla) Jakarta: Erlangga.

Kaplan & Norton. (1993). *Putting Balanced Scorecard to Work*. Boston: *Havard Bisnis Review Press*, 1993, September-Oktober.

Laela, Fatma. (1999). Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen. *Telaah*. AMP YKPN.

Laela, Fatma. (1999). Balanced Scorecard sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manjemen. *Telaah: Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*.Yogyakarta: AMP YKPN Vol. 1: 43 -58.

Mirza, Teuku. (1997). Balanced Scorecard. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No.06, Juni.

Mulyadi. (2000). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Untuk Pelipatganda Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Mulyadi, dan Setyawan, John. (1999). *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta : Penerbit Aditya Medika.

Vidira, Octavia (2000). *Skripsi: Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Univesitas Atmajaya Yogyakarta.

Yuliati, Nunik Tri (2003). *Skripsi: Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Yasinta (2001). *Skripsi: Kemungkinan Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Univesitas Sanata Dharma.

LAMPIRAN

PT. MONDRIAN
JL. MANAHAN KAV. 3-13 JONGGRANGAN - KLATEN KOTAK POS 120 TELP. (0272) 322870, 322488 FAX. 320711

No : 158 / C / IV / 04
Hal : Surat Keterangan Penelitian
Lamp : ------

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Y. Jhony Akon, S.E.**
Jabatan : **Manager Umum PT. Mondrian, Klaten**
Alamat : **Jl. Manahan Kav 3 – 13 Jonggrangan, Klaten**

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : **Ade Sandy Wijaya**
Fakultas : **Ekonomi**
Jurusan : **Akuntansi**
NIM : **992114083**
Universitas : **Universitas Sanata Dharma Yogyakarta**

benar-benar telah mengadakan penelitian di perusahaan kami PT. Mondrian Klaten selama bulan Maret 2004 sampai dengan April 2004, guna keperluan menyusun Skripsi dengan judul penelitian **"Penerapan Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT. Mondrian".**

Demikian surat keterangan ini diberikan agar dapat dipergunakan seperlunya.

Klaten, 17 April 2004
PT MONDRIAN GROUP
Unit Sekido & Mondrian

Y. Jhony Akon, S.E.
Manager Umum

PT MONDRIAN

KUESIONER
(Bagi Manajer)

Petunjuk : Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang ada dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom.

A. Identitas Responden

1. Jenis kelamin : a. laki-laki b. Perempuan
2. Usia : a. < dari 25 tahun b. 35 sampai 45 c. 25 sampai 35 tahun d. > dari 45 tahun
3. Lama bekerja : a. < dari 5 tahun b. 10 sampai 15 tahun c. 5 sampai 10 tahun d. > dari 15 tahun

B. Keterangan

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

Kondisi yang ada (*belief*) maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang sedang anda lalui.
Harapan saudara (*ideal*) maksudnya adalah harapan yang saudara inginkan atau kepuasan yang saudara inginkan pada waktu bekerja.

STRATEGI USAHA

Kuesioner ini berisi tentang strategi usaha yang dimiliki, tujuannya adalah untuk mengetahui terpenuhi/tidak terpenuhinya kejelasan suatu strategi yang dimiliki oleh PT MONDRIAN

Keterangan	***Belief***				***Ideal***			
Pertanyaan	**SS**	**S**	**TS**	**STS**	**SS**	**S**	**TS**	**STS**
Tujuan Strategi								
1. Strategi yang dipilih merupakan perwujudan visi dan misi organisasi.								
2. Strategi dapat dipahami dan ditindaklanjuti oleh manajemen tingkat atas sampai pekerja kelas bawah.								
3. Strategi terkait dengan tujuan organisasi.								
4. Strategi terkait dengan alokasi sumber daya dengan prioritas strategi jangka panjang.								
Perumusan Strategi								
5. Strategi yang dipilih dirumuskan melalui tahap pertama yaitu identifikasi lingkungan yang akan dimasuki di masa depan.								

Keterangan	*Belief*				*Ideal*			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
6. Tahap kedua perumusan *strategi adalah penentuan visi* dan misi organisasi.								
7. Tahap ketiga perumusan strategi adalah perumusan peluang dan masalah utama								
8 Tahap keempat perumusan strategi adalah identifikasi dan *evaluasi alternatif strategi.*								
9. Tahap kelima perumusan strategi adalah perumusan strategi.								
Pelatihan								
10. Ada pelatihan dan komunikasi terbuka tentang strategi, yang merupakan dasar bagi pemberdayaan pekerja.								

C. Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Strategi Usaha
Berilah angka 1-3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Tujuan strategi	1
Perumusan strategi	3
Pelatihan	2

PERSPEKTIF KEUANGAN

Kuesioner perspektif keuangan berkaitan dengan tolak ukur keuangan yang digunakan, tujuannya adalah untuk mengetahui terpenuhi/tidak terpenuhinya perspektif keuangan di PT. MONDRIAN

Keterangan	*Belief*				*Ideal*			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
Standar Penilaian Keuangan								
1. Standar penilaian keuangan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya (misalnya: laporan *penjualan, laporan laba/rugi).*								
2. Standar *penilaian* keuangan dibuat dengan tepat waktu (misalnya: laporan penjualan, laporan laba/rugi).								

Keterangan	*Belief*				*Ideal*			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
Tujuan Standar Penilaian Keuangan								
3. Standar penilaian keuangan yang dibuat mempunyai dasar yang sistematis (misalnya: laporan harian, mingguan, bulanan, tahunan).								
4. Standar Penilaian keuangan yang telah dirancang dapat memberikan gambaran keseluruhan tentang keberhasilan organisasi.								
5. Standar penilaian keuangan dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja keuangan.								
6. Standar penilaian keuangan dapat memberikan petunjuk apakah strategi, implementasi, dan pelaksanaannya dapat memberi gambaran kontribusi/ sumbangan (strategi dan implementasi pada peningkatan laba).								

Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Strategi Usaha
Berilah angka 1-2 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Standar Penilaian Keuangan	1
Tujuan Standar Penilaian Keuangan	2

PERSPEKTIF KONSUMEN

Kuesioner perspektif konsumen berisi tentang pangsa pasar, akuisisi konsumen, dan retensi konsumen, tujuannya adalah untuk mengetahui terpenuhi/tidak terpenuhinya perspektif konsumen di PT. MONDRIAN

Keterangan	*Belief*				*Ideal*			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
Pangsa Pasar								
1. Terdapat peningkatan pangsa pasar domestik.								
2. Terdapat peningkatan jumlah produk yang dijual mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.								
3. Mempunyai gambaran keadaan segmen pasar yang akan dituju oleh perusahaan								

Keterangan	*Belief*				*Ideal*			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
Pangsa Pasar								
4. Kemampuan perusahaan memperluas pangsa pasar								
5. Mempunyai kemampuan untuk memenuhi target jumlah pelanggan								
6. Perusahaan mempunyai kemampuan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan								
Akuisisi Konsumen								
7. Setiap tahun ada konsumen baru.								
Retensi Konsumen								
8. Pertumbuhan [illegible] berdasarkan jumlah konsumen mengalami peningkatan.								
9. Perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lama.								

Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Strategi Usaha
Berilah angka 1-3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Pangsa Pasar	3
Akuisisi Konsumen	1
Retensi Konsumen	2

PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Kuesioner perspertif proses bisnis internal berisi tentang proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual, tujuannya adalah untuk mengetahui terpenuhi/tidak terpenuhinya perspektif proses bisnis internal di PT MONDRIAN

Keterangan	*Belief*				*Ideal*			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
Proses Inovasi								
1. Melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali kebutuhan konsumen saat ini.								
2. Melakukan identifikasi kebutuhan pasar terlebih dahulu.								
3. Menciptakan sesuatu yang baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen.								
Proses Inovasi								
4. Melakukan analisis mengenai penyebab tingginya biaya dan lamanya waktu yang dipergunakan dalam menciptakan sesuatu yang baru.								

Keterangan	*Belief*				*Ideal*			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
5. Berfokus pada variabel kualitas								
6. Berfokus pada variabel kuantitas								
7. Berfokus pada variabel waktu								
8. Berfokus pada variabel biaya								
Proses Operasi								
9. Banyak keluhan atau komplain dari konsumen, misal kesalahan label harga, cacat produk.								
10. Menitikberatkan pada efisiensi proses.								
11. Ketersedian produk tepat waktu dari pemasok.								
Proses Pelayanan Purna Jual								
12. Mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan.								
13. Mencakup penggantian produk yang rusak dan pengembalian produk.								
14. Adanya layanan pelanggan yang responsif atau cepat tanggap.								
15. Adanya layanan pelanggan yang ramah								
16. Adanya layanan pelanggan yang terpercaya								
17. Berfokus pada kualitas pelayanan purna jual								
18. Berfokus pada biaya pelayanan purna jual								
19. Berfokus pada waktu pelayanan purna jual								

Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Strategi Usaha
Berilah angka 1-3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Proses Inovasi	
Proses Operasi	
Proses Pelayanan Purna Jual	

UNIVERSITAS SANATA DHARMA PERPUSTAKAAN YOGYAKARTA

KUESIONER
KEPUASAN KONSUMEN

Kuesioner ini berisi tentang kepuasan konsumen terhadap harga, kualitas, dan waktu yang diberikan PT MONDRIAN , tujuannya adalah untuk mengetahui terpenuhi/tidak terpenuhinya kepuasan konsumen.
Petunjuk : Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang ada dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom.

A. Identitas Responden

1. Jenis kelamin
   a. Pria
   b. Wanita

2. Pekerjaan
   a. Pelajar/Mahasiswa
   b. Pegawai Negeri
   c. Wiraswasta
   d. Lain-Lain

B. Keterangan

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

Kondisi yang ada (*belief*) maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang sedang anda lalui.
Harapan saudara (*ideal*) maksudnya adalah harapan yang saudara inginkan atau kepuasan yang saudara inginkan pada waktu bekerja.

Keterangan	***Belief***				***Ideal***			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
Atribut Harga								
1. Harga sesuai dengan kualitas produk.								
2. Ada potongan harga bagi produk yang dibayar tunai.								
3. Harga produk disesuaikan dengan perusahaan lain yang serupa.								
Atribut Kualitas								
4. Produk yang tersedia mempunyai kualitas yang baik.								
5. Produk termasuk lengkap dan beraneka ragam.								
6. Produk tersedia sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.								
7. Para karyawan melayani dengan baik dan ramah.								
8. Kenyamanan selama melakukan transaksi.								
Atribut Waktu								
9. Ketepatan dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan konsumen.								
10. Kecepatan dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan.								

C. Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Strategi Usaha
Berilah angka 1-3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	**Prioritas**
Atribut Harga	
Atribut Kualitas	
Atribut Waktu	

2. Pekerjaan
   a. Pelajar/Mahasiswa
   b. Pegawai Negeri
   c. Wiraswasta
   d. Lain-Lain

B. Keterangan

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

Kondisi yang ada (*belief*) maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang sedang anda lalui.
Harapan saudara (*ideal*) maksudnya adalah harapan yang saudara inginkan atau kepuasan yang saudara inginkan pada waktu bekerja.

Keterangan	*Belief*				*Ideal*			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
Atribut Harga								
1. Harga sesuai dengan kualitas produk.								
2. Ada potongan harga bagi produk yang dibayar tunai.								
3. Harga produk disesuaikan dengan perusahaan lain yang serupa.								
Atribut Kualitas								
4. Produk yang tersedia mempunyai kualitas yang baik.								
5. Produk termasuk lengkap dan beraneka ragam.								
6. Produk tersedia sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.								
7. Para karyawan melayani dengan baik dan ramah.								
8. Kenyamanan selama melakukan transaksi.								
Atribut Waktu								
9. Ketepatan dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan konsumen.								
10. Kecepatan dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan.								

C. Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Strategi Usaha
Berilah angka 1-3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Atribut Harga	
Atribut Kualitas	
Atribut Waktu	

KUESIONER
KEPUASAN KARYAWAN

Kuesioner ini berisi tentang kepuasan karyawan terhadap sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan di PT. MONDRIAN tujuanya untuk mengetahui terpenuhi/tidak terpenuhinya kepuasan karyawan.
petunjuk : Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan kenyataan yang ada dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom.

A. Identitas Responden

1. Jenis kelamin : a. laki-laki b. Perempuan
2. Usia : a. < dari 25 tahun b. 35 sampai 45 tahun
   c. 25 sampai 35 tahun d. > dari 45 tahun
3. Lama bekerja : a. < dari 5 tahun b. 10 sampai 15 tahun
   c. 5 sampai 10 tahun d. > dari 15 tahun

B. Keterangan

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

Kondisi yang ada (***belief***) maksudnya adalah keyakinan saudara terhadap kondisi pekerjaan yang sedang anda lalui.
Harapan saudara (***ideal***) maksudnya adalah harapan yang saudara inginkan atau kepuasan yang saudara inginkan pada waktu bekerja

Keterangan	*Belief*				*Ideal*			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
Atribut Informasi								
1. Adanya informasi tentang perhitungan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa di masa yang akan datang (misal perkiraan laba).								
2. Informasi dapat diakses menggunakan teknologi canggih (misal : komputer, telepon, dan faks).								
3. Informasi yang dibutuhkan selalu tersedia ketika diminta.								
4. Memiliki akses informasi online tentang konsumen.								
5. Adanya informasi non keuangan yang berhubungan dengan produksi dan pangsa pasar.								
Atribut Dukungan/Pendukung								
6. Diberikan program latihan dan petunjuk kepada setiap karyawan baru.								
7. Adanya kelengkapan sarana dan prasarana dalam mendorong semangat kerja.								
8. Adanya keterlibatan dalam pengambilan keputusan.								

Keterangan	*Belief*				*Ideal*			
Pertanyaan	SS	S	TS	STS	SS	S	TS	STS
9. Adanya kesempatan dalam *pengungkapan saran/pendapat.*								
10. Adanya tindak lanjut dan umpan balik untuk setiap saran yang diajukan.								
11. Adanya kerja sama yang baik antara atasan-bawahan dalam *melaksanakan tugas.*								
12. Karyawan berkesempatan mengungkapkan masalah dalam pekerjaan								
13. Atasan memberi petunjuk dalam membantu menyelesaikan pekerjaan								
14. *Atasan selalu memberi informasi yang menyangkut* pekerjaan								
Atribut Penghargaan								
15. Penempatan jabatan sesuai dengan keahlian dan ketrampilan yang dimiliki.								
16. Adanya pemberian asuransi (*misal:* kecelakaan, kematian).								
17. Adanya pemberian THR/ bonus setiap tahun.								
18. Diadakan program beasiswa bagi karyawan yang berprestasi.								

19. Penghargaan atas prestasi kerja

C. Menentukan Atribut yang Menurut Saudara Paling Penting dalam Strategi Usaha

Berilah angka 1-3 yang menurut saudara paling penting.

Keterangan	Prioritas
Atribut Informasi	
Atribut Dukungan/Pendukung	
Atribut Penghargaan	

UNIVERSITAS SANATA DHARMA PERPUSTAKAAN YOGYAKARTA