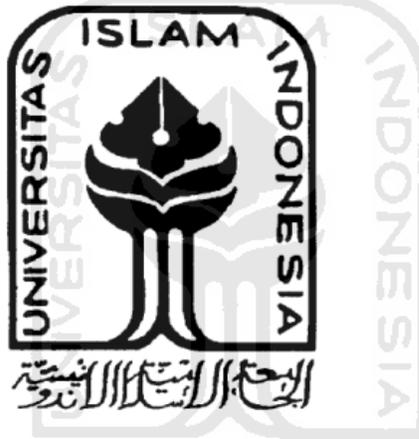


**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN ANALISIS
KERANGKA KERJA *BALANCE SCORECARD* DAN METODE
*OBJECTIVE MATRIX (OMAX)***

(Studi Kasus PT. Cemani Toka Bogor)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Teknik Industri**



Nama : Astri Anggraini
No. Mahasiswa : 07522149

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2011**

PENGAKUAN

Demi Allah, Saya akui karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali nuklian dan ringkasan setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, November 2011

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN ANALISIS KERANGKA
KERJA *BALANCE SCORECARD* DAN METODE *OBJECTIVE MATRIX (OMAX)*

(Studi Kasus PT.Cemani Toka Bogor)



Dosen Pembimbing

Drs. H.R. Abdul Jalal, MM

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN ANALISIS KERANGKA
KERJA *BALANCE SCORECARD* DAN METODE *OBJECTIVE MATRIX (OMAX)*

(Studi Kasus PT.Cemani Toka Bogor)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Astri Angraini

No. Mhs : 07522149

Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, November 2011

Tua Penguji

Drs. H.R. Abdul Jalal, MM

Ketua

Drs. M. Ibnu Mastur, MSIE

Anggota I

Ir.Sunarvo, MP

Anggota II



(Handwritten signatures of the examiners)

Mengetahui,

Ketua Prodi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

(Handwritten signature of the Dean)
Drs. M. Ibnu Mastur, MSIE

12
/
12 2011

PERSEMBAHAN

Subhanallah, terima kasih kepada Allah SWT yang tak henti-hentinya memberikan anugerah kepada hamba. Kupersembahkan Tugas Akhir ini untuk Kedua Orang Tuaku tersayang, Kakakku Widya Kresnasari dan Rina Pratiwi, yang selalu memberikan doa, nasehat-nasehat serta dukungannya sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan.



MOTTO

الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ ٱللَّهِ ۗ اِلَّا بِذِكْرِ ٱللَّهِ تَطْمَئِنُّ
الْقُلُوبُ ﴿٢٨﴾

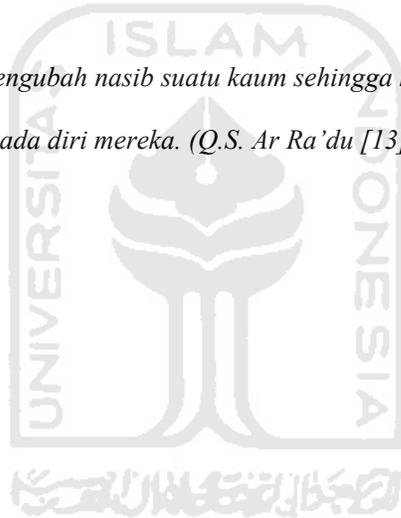
(yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tenteram dengan mengingat Allah.

Ingatlah, hanya dengan mengingat Allah-lah hati menjadi tenteram (Q.S. Ar Ra'du [13] : 28).

اِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتّٰى يُغَيِّرُوْا مَا بِاَنْفُسِهِمْ ۗ

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum sehingga kaum itu sendiri mengubah

apa yang ada pada diri mereka. (Q.S. Ar Ra'du [13] : 11).



KATA PENGANTAR

Assalamua'laikum Wr. Wb.

Segala Puji bagi Allah atas segala rahmat dan nikmat serta anugerah yang telah diberikan kepada kita semua sehingga dapat bernafas dan beriman dalam Islam. Dengan segala rahmatNya pula Tugas Akhir dengan judul ***“Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Analisis Kerangka Kerja Balance Scorecard dan Metode Objective Mtarix (omax)”*** ini dapat terselesaikan.

Tugas Akhir ini diselesaikan sebagai syarat mendapatkan gelar studi Strata-1 Fakultas Teknologi Industri Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia

Kelancaran dalam mempersiapkan serta menyelesaikan Tugas Akhir ini tidak lepas dari bimbingan,dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Ir. Gumbolo HS., M.Sc. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Drs. H.M. Ibnu Mastur selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Drs. H.R. Abdul Jalal, MM selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir
4. PT.Cemani Toka selaku perusahaan tempat penelitian berlangsung
5. Kedua orang tuaku Bapak Suyanto dan Ibu Endang Purwantini, yang selalu memberikan doa, kasih sayang, nasehat-nasehat serta dukungan moral maupun materi kepada penulis
6. Semua pihak yang telah mendukung terselesaikannya Tugas Akhir ini.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan senantiasa melimpahkan rahmat serta hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu dan terlibat dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk menyempurnakan Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Yogyakarta, November 2011

Penulis

Astri Angraini

ABSTRAKSI

PT.Cemani Toka merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan manufacturing dibidang percetakan tinta, dengan persaingan di era industri yang semakin ketat untuk menghasilkan produk yang berkualitas, perusahaan harus berkembang dan selalu berusaha untuk terus mengadakan pembenahan di segala sektor, baik itu dari kualitas produk, pelayanan ataupun tenaga kerja. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuisioner dan dilakukan perhitungan dengan metode Balance Scorecard and Objective Matriks (OMAX), yang dimaksud untuk mengukur kinerja perusahaan dan sejauh mana tingkat perbaikan pada masing-masing perspektif Balance Scorecard. Dari hasil perhitungan dengan metode Balance Scorecard and Objective Matriks (OMAX) menunjukkan bahwa indeks perspektif dari keempat perspektif berada pada kisaran 3.01 hingga 8.00, yang berarti bahwa kinerja perusahaan sudah cukup baik, namun masih perlu adanya perbaikan untuk kedepannya, karena perspektif keuangan masih memiliki indeks perspektif yang kecil daripada yang lainnya yaitu 4,053 dengan tingkat perbaikannya hanya sebesar 35,1 %. Indeks perpektif paling besar 5,5 yaitu bisnis internal dengan tingkat perbaikan 83,3% Indikator yang digunakan adalah biaya R & D dan keberhasilan pengembangan organisasi.

Kata Kunci : *Metode Balance Scorecard, Objective Matriks (OMAX, Indeks perpektif*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kajian <i>Induktif</i>	7
2.2 Pengukuran Kinerja	7
2.2.1 Aspek Pengukuran Kinerja.....	9
2.2.2 Bias Dan Tantangan Dalam Pengukuran Kinerja	11
2.3 <i>Balance Scorecard</i>	12
2.4 Perspektif Balance Scorecard.....	14
2.4.1 Perspektif Keuangan.....	14
2.4.2 Perspektif Pelanggan.....	14
2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	15

2.4.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	16
2.5 Objective Matrix	16
2.5.1 Struktur OMAX.....	18
2.6 Integrasi Metode <i>Balance Scorecard</i> dan <i>OMAX</i>	20

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian	22
3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	22
3.3 Metode Pengumpulan Data	22
3.4 Pengolahan Data	23
3.5 Hasil Penelitian	26
3.6 Diagram Alir Kerangka Penelitian.....	27

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data	28
4.1.1 Sejarah Perusahaan	28
4.1.2 Visi Misi Perusahaan	28
4.1.3 Struktur Organisasi.....	29
4.1.4 Data Perspektif Keuangan	31
4.1.5 Data Perspektif Pelanggan.....	33
4.1.6 Data Perspektif Bisnis Internal.....	33
4.1.7 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	34
4.1.8 Kerangka Balance Scorecard.....	35
4.2 Pengolahan Data	36
4.2.1 Pengukuran Tolak Ukur Masing-Masing Perspektif.....	36
4.2.1.1 Perspektif Keuangan.....	36
4.2.1.2 Perspektif Pelanggan.....	39
4.2.1.3 Perspektif Bisnis Internal.....	48
4.2.1.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	53
4.2.2 Pengukuran Kinerja Standart.....	58
4.2.3 Penetapan Bobot Untuk Masing-Masing Tolok Ukur	60
4.2.3 Pengolahan Data Dengan Perspektif <i>OMAX</i>	62

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Analisis Hasil Pengolahan Data.....	74
5.2 Analisis Keempat Perspektif dengan Metode OMAX.....	79
5.3 Analisis <i>Balance Scorecard</i> Untuk Perusahaan.....	81
5.4 Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan.....	84

BAB VI KESIMPULAN SARAN

6.1 Kesimpulan	86
6.2 Saran.....	87

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

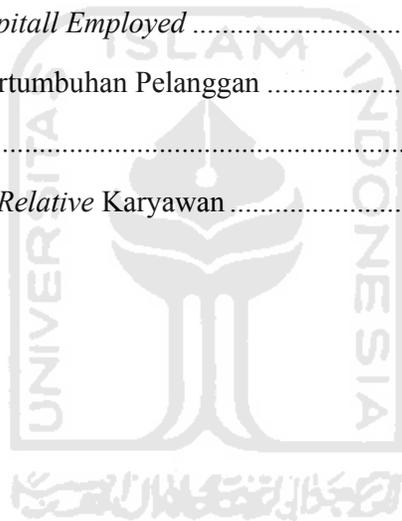
Tabel 4.1 Tabel Neraca Aktiva 2008 - 2010.....	31
Tabel 4.2 Tabel Neraca Pasiva 2008 - 2010	32
Tabel 4.3 Tabel Laporan Rugi Laba	33
Tabel 4.4 Tabel Jumlah Investasi R&D.....	34
Tabel 4.5 Tabel Jumlah Karyawan	34
Tabel 4.6 Tabel Perspektif, Tolak Ukur Dan Keberhasilan.....	35
Tabel 4.7 Tabel Rasio Pertumbuhan.....	36
Tabel 4.8 Tabel <i>Asset Turn Over (ATO)</i>	37
Tabel 4.19 Tabel <i>Return Of Investment (ROI)</i>	38
Tabel 4.10 Tabel <i>Return On Capital Employed (ROCE)</i>	38
Tabel 4.11 Tabel Survei Kepuasan Pelanggan.....	39
Tabel 4.12 Tabel Hasil Uji <i>Validitas</i> Kuisisioner Kepuasan Pelanggan	42
Tabel 4.13 Tabel Tingkat Pertumbuhan Pelanggan.....	43
Tabel 4.14 Tabel Survei Dukungan Pelanggan.....	42
Tabel 4.15 Tabel Hasil Uji <i>Validitas</i> kuisisioner dukungan pelanggan.....	47
Tabel 4.16 Tabel Jumlah Investasi Untuk R & D.....	48
Tabel 4.17 Tabel Survey Pengembangan Organisasi.....	49
Tabel 4.18 Tabel Hasil Uji <i>Validitas</i> kuisisioner pengembangan organisasi	52
Tabel 4.19 Tabel Survei Kepuasan Pelanggan	53
Tabel 4.20 Tabel Hasil Uji <i>Validitas</i> kuisisioner kepuasan kerja.....	56
Tabel 4.21 Tabel <i>Produktivitas Relative</i> Karyawan	57
Tabel 4.22 Tabel Pengukuran kinerja Standart.....	59
Tabel 4.23 Tabel Hasil Pembobotan Tolak Ukur Masing-Masing Perspektif.....	66
Tabel 4.24 Nilai Bobot Masing-Masing Tolak Ukur.....	67
Tabel 4.25 Tabel Pembentukan Matrik Perspektif Keuangan.....	68

Tabel 4.26 Tabel Pembentukan Matrik Perspektif Pelanggan.....	69
Tabel 4.27 Tabel Pembentukan Matrik Perspektif Proses <i>Bisnis Internal</i>	70
Tabel 4.28 Tabel Pembentukan Matrik Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran....	71
Tabel 4.28 Tabel Hasil Perhitungan Masing-Masing Perspektif.....	73



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Matriks Struktur <i>OMAX</i>	19
Gambar 3.1 Diagram Alir Kerangka Penelitian.....	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	30
Gambar 5.1 Grafik Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	22
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	19
Gambar 5.1 Grafik Tingkat Pertumbuhan Pendapatan.....	74
Gambar 5.2 Grafik Asset Turn Over.....	75
Gambar 5.3 Grafik <i>Return On Investment</i>	75
Gambar 5.4 Grafik <i>Return On Capital Employed</i>	76
Gambar 5.5 Grafik <i>Prosentase</i> Pertumbuhan Pelanggan	77
Gambar 5.6 Grafik <i>R & D</i>	78
Gambar 5.7 Grafik <i>Produktivitas Relative</i> Karyawan.....	79



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan pada dunia industri di era globalisasi ini semakin ketat, persaingan akan produk – produk yang berkualitas tidak hanya dengan produk dalam negeri, tetapi juga produk import yang semakin beragam dengan harga dan kualitas produk yang cukup bersaing untuk kalangan dalam negeri. Untuk itu setiap perusahaan diharapkan memiliki strategi yang mumpuni untuk tetap terus bertahan dan mengembangkan produk – produknya yang berkualitas. Perusahaan yang sedang berkembang atau perusahaan yang telah mapan sekalipun sering kali menghadapi masalah dalam menentukan strategi bisnis yang tepat untuk memenangkan persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Hal tersebut banyak disebabkan karena perusahaan tidak memiliki informasi yang jelas dari performansi atau kinerja yang dimiliki oleh perusahaannya.

Kinerja yang baik adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan, artinya meningkatkan kinerja/produktivitas berarti meningkatkan kesejahteraan dan mutu kehidupan karyawan. Kinerja sebuah organisasi harus mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial.

Proses penilaian kinerja dimulai dari menentukan tujuan spesifik dari penilaian kemudian dilanjutkan dengan analisa pekerjaan. Sedangkan pengukuran kinerja sendiri

merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan. Suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Sony, Edy, dan Ichsan, 2003). Pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan kinerja dan bermuara pada misi perusahaan (Vincent, 1998).

Dalam pembentukan strategi yang mampu menyentuh seluruh aspek dari perusahaan baik itu aspek *internal* (management dan pekerja) maupun *eksternal* (konsumen) diperlukan metode yang mampu menghasilkan perhitungan yang baik dan tepat, salah satunya *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja yang seimbang dengan metode *Balance Scorecard* akan menghasilkan informasi perkembangan kinerja yang terukur secara benar menurut target-target dari empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, finansial, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan, penelitian ini dilakukan pada PT. Cemani Toka, persero. Kegiatan utama perusahaan ini adalah dengan memproduksi tinta cetak dan *rubber blanket*. Permasalahan yang sering terjadi adalah banyaknya pesaing sehingga perusahaan harus menentukan strategi apa yang harus dilakukan untuk dapat bersaing dipasaran. Tren pasar yang sering berubah dan fluktuatif juga menyebabkan perusahaan harus terus berusaha keras dalam melakukan inovasi kedepannya terutama dalam hal pembaharuan produk sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Salah satu metode pengukuran kinerja adalah

dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dengan pembobotan perspektif menggunakan *Objective Matrix (OMAX)*.

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan, antara lain oleh Erviyanto (2011), meneliti tentang ukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* pada perusahaan jasa, sedangkan Kamal (2008), mengenai analisis *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada hotel. Penelitian lainnya dilakukan oleh Yuli Safitriningsih (2007), yang memfokuskan merancang pengukuran kinerja, dengan mengambil studi kasus pada PT.Telkom. Disamping itu beberapa jurnal penelitian lainnya juga membahas tentang pengukuran kinerja. Diantaranya oleh Henkie Ongowarsito (2007), dalam jurnalnya yang berjudul *Measuring it Performance at PT.Polypet Karyapersada using it Balance Scorecard method*. Kemudian Moses L.Singgih, Kristina, dan Octavia (2001), tentang pengukuran analisa kinerja dengan metode *Balance Scorecard*.

Berdasarkan kajian *literature* diatas dan kondisi yang terjadi, PT.Cemani Toka sebagai objek penelitian memiliki berbagai masalah. Untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan, maka penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dengan pembobotan perspektif menggunakan *Objective Matrix (OMAX)*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan referensi guna mengevaluasi dan menganalisis kinerja perusahaan. Strategi apapun yang nantinya akan diterapkan oleh perusahaan tentunya untuk memuaskan konsumen dan menghasilkan laba yang maksimal bagi perusahaan. Sehingga dapat digunakan dalam menentukan arah perusahaan di waktu mendatang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka perumusan masalah pada penelitian ini untuk mengukur kinerja PT.Cemani Toka, dengan analisis kerangka kerja *Balanced Scorecard* yang diintegrasikan dengan *Objective Matrix*. Desain strategi ini berdasarkan pada empat perspektif ukuran kinerja yaitu keuangan, proses bisnis *internal*, pembelajaran dan pertumbuhan sehingga dapat diketahui perspektif manakah yang paling berpengaruh dalam kinerja perusahaan dan pada perspektif manakah perusahaan perlu melakukan perbaikan.

1.3 Batasan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini diharapkan tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan, untuk itu diberikan batasan-batasan masalah yang ada didalam perusahaan yaitu sebagai berikut :

- a. Penyebaran kuisioner hanya dilakukan pada karyawan dan konsumen pada tempat penelitian.
- b. Metode pengukuran menggunakan *Objective Matrikx* (OMAX)
- c. Balance scorecard batasan sampai mengetahui tingkat beberapa perpektif sebagai pengukuran kinerja perusahaan.
- d. Pembahasan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* yang dilakukan hanya sampai pada tahap perancangan berupa alat pengukuran kinerja.
- e. Data-data yang diperlukan adalah data yang mencakup dalam empat perspektif *Balance Scorecard* yaitu keuangan, konsumen, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengevaluasi kinerja dari PT.Cemani Toka sebagai langkah *continuous improvement* terhadap kegiatan operasional perusahaan.
2. Mengetahui bobot pada masing – masing perspektif dan mengetahui perspektif yang paling berpengaruh pada kinerja perusahaan
3. Mengetahui perspektif perusahaan yang perlu dilakukan perbaikan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja perusahaan secara menyeluruh yang mencakup empat aspek pengukuran, yaitu : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan
2. Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian berikutnya.
3. Sebagai sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah yang ada.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan hasil penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Meliputi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Landasan teori memuat penjelasan tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian dan untuk merumuskan hipotesis, landasan teori berbentuk uraian kuantitatif, model matematis, atau persamaan persamaan yang langsung berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian meliputi uraian tentang bahan atau materi penelitian, alat, tatacara penelitian data yang dikaji, serta alat analisis yang dipakai dan bagan penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini memuat data-data yang diperlukan untuk penelitian beserta pengolahan datanya serta memuat hasil pengolahannya, hasil penelitian ini ditampilkan dalam bentuk table.

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini memuat pembahasan yang sifatnya terpadu sesuai dengan hasil yang diperoleh dalam pengolahan data.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan pernyataan singkat, jelas dan tepat tentang apa yang di peroleh, dapat dibuktikan, dan dijabarkan dari hipotesis. Saran memuat berbagai usulan atau pendapat yang di benarkan oleh peneliti dari melihat hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Gambar

Tabel

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Induktif

Pada bagian ini menjelaskan mengenai kajian-kajian *literature* yang diperoleh dari peneliti sebelumnya. Beberapa peneliti mengenai pengukuran kinerja diantaranya dilakukan oleh Erviyanto (2011), meneliti tentang ukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* pada perusahaan jasa, sedangkan Kamal (2008), mengenai analisis *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada hotel. Penelitian lainnya dilakukan oleh Yuli Safitriningsih (2007), yang memfokuskan merancang pengukuran kinerja, dengan mengambil studi kasus pada PT.Telkom. Disamping itu beberapa jurnal penelitian lainnya juga membahas tentang pengukuran kinerja. Diantaranya oleh Henkie Ongowarsito (2007), dalam jurnalnya yang berjudul *Measuring it Performance at PT.Polypet Karyapersada using it Balance Scorecard method*. Kemudian Moses L.Singgih, Kristina, dan Octavia (2001), tentang pengukuran analisa kinerja dengan metode *Balance Scorecard*.

Untuk selanjutnya penelitian ini akan mengkaji mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dengan pembobotan perspektif menggunakan *Objective Matrix (OMAX)*.

2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan pengukuran atas kinerja tiap – tiap aktivitas dalam suatu proses rantai nilai, yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme untuk memperbaiki kemungkinan keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan strateginya. Mahsun (2006),

mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai suatu kriteria keberhasilan yang ditetapkan, berupa tujuan atau target tertentu yang ingin dicapai sebagai indikatornya. Penilaian kinerja bagi perusahaan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Hasil penilaian dapat digunakan sebagai input perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya.

Pengukuran kinerja didalamnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan kualitas barang dan jasa. Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Atkinson, *et. al.*, 1997). Hasil pengukuran kinerja terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan dapat juga digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana dan di titik mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perusahaan (Yuwono, 2002).

Menurut Vincent (1998), pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan kinerja dan kinerja harus bermuara pada misi perusahaan. Untuk mengevaluasi kinerja, perusahaan dapat menggunakan berbagai macam ukuran yang berbeda untuk perencanaan, pengendalian dan pengukuran fungsi manajemen lainnya, yaitu

1. Mendukung kebijakan manajemen puncak bagi segenap organisasi
2. Memberikan informasi yang cepat dan tepat waktu
3. Menyeimbangkan ukuran antara finansial dan non finansial
4. Dikomunikasikan secara horizontal ke jaringan pelanggan dan pemasok

Secara umum menurut Lynch dan Cross (1993), memaparkan mengenai manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat terhadap pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya – upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
4. Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsesus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.2.1 Aspek Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa kriteria yang dinilai manajemen yaitu :

1. Hasil tugas individual

Dengan hasil seperti ini maka manajer akan dapat menilai atas dasar kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, residu yang dihasilkan dari biaya produksi perunit. Hasil tugas individual ini yang akan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan.

2. Perilaku –perilaku karyawan

Yang mencakup perilaku individual dan perilaku kelompok. Misalnya ketepatan waktu perdepartemen dalam memasukkan laporan bulanan atau tugas kepemimpinan yang paling jauh dengan kinerja.

Dalam membentuk ukuran kinerja, maka beberapa indikator ukuran kinerja yang perlu diperhatikan adalah :

1. Tujuan Organisasi adalah kompleks dan tidak bisa dikurangi dengan mudah dengan satu-satunya ukuran yang terintegrasi bagi kinerja keseluruhan, walaupun tingkat keuntungan yang sering digunakan sebagai salah satu tujuan suatu organisasi.
2. Jika ukuran kinerja bertingkat yang digunakan, beberapa hal tentang kebutuhan pengurutan atau kepentingan harus dikomunikasikan
3. Beberapa tugas perlu kerjasama antar manajer
4. Beberapa aspek kinerja tidak bisa diukur secara kuantitatif. Ini mungkin sangat penting walaupun kecenderungan yang ada adalah ukuran kuantitatif lebih banyak digunakan daripada ukuran kualitatif.
5. Esensi kerja manajerial seperti hasil kerja yang diinginkan sering tidak bisa ditentukan dimuka, pernyataan tentang kerja sering merupakan pernyataan subyektif
6. Kinerja manajerial harus dibedakan dari kinerja ekonomi dimana manajer harus bertanggung jawab, namun perbedaan antara apa yang tidak bisa dikendalikan dan apa yang bisa dikendalikan tidak bisa dilihat dengan jelas.
7. Manajemen berada pada lingkungan yang tidak pasti dan kompleks sehingga penghargaan prestasi yang diberikan mungkin tidak mencakup seluruh aspek kerja anggota organisasi.

2.2.2 Bias Dan Tantangan Dalam Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis

pekerjaan yang akan dinilai. Karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996:348) adalah:

1. *Halo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya.
2. *Liniency and Severity Effect*. *Liniency effect* ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk.
3. *Central tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah).
4. *Assimilation and differential effect*. *Assimilation effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya.
5. *First impression error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka.

6. *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama jangka waktu tertentu.

2.3 *Balance Scorecard*

Metode *Balanced Scorecard* selanjutnya akan disingkat BSC. BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1992. BSC berasal dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan bersifat eksternal. Sedangkan *Scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang.

BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *BSC* juga dapat diartikan sebagai suatu kerangka yang melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Pendekatan *BSC* telah mengalami banyak perkembangan dan pembaharuan dalam hal fungsi dan implementasinya. *BSC* merupakan pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis strategi organisasi yang telah digunakan. Aplikasi pelaksanaannya pada organisasi bisnis dilakukan oleh Sukrisna (2004), yang melakukan analisis terhadap kerangka *Balanced Scorecard* yang sebelumnya telah dikembangkan untuk menganalisis hubungan kesesuaian perspektif BSC dengan strategi yang dikembangkan perusahaan.

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2.4 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

2.4.1 Perspektif Keuangan

Laporan keuangan merupakan indikator *historis, agregatif* yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000). Pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

2.4.2 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996). Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Proses inovasi.

Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

2. Proses operasi.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3. Pelayanan purna jual.

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll

2.4.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolok ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

2.5 *Objective Matrix (OMAX)*

Objective Matrix (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (*objective*). Metode ini dikembangkan oleh James L. Riggs, PE., seorang professor Departement Of Industrial

Engineering Oregon State University pada tahun 1980-an di Amerika Serikat. Konsep pengukuran ini adalah menggabungkan beberapa kriteria kinerja dalam sebuah matrix. Masing-masing indikator kinerja memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingan terhadap tujuan produktifitas perusahaan secara keseluruhan. Hasil dari pengukuran kinerja *OMAX* adalah nilai indeks kinerja tunggal. Bentuk dan susunan dari pengukuran produktivitas model *OMAX* berupa matrix, yang terdiri dari :

1. Kriteria *Produktivitas*.

Menyatakan kegiatan dan faktor-faktor yang akan diukur produktivitasnya, dinyatakan dengan ratio dari rproduktivitas yang diukur.

2. *Performance* / nilai pencapaian.

Setelah dilakukan pengukuran maka kita dapat mengetahui tingkat produktivitas perusahaan tersebut. Hasilnya ini yang akan dicantumkan pada baris *performance* untuk kriteria yang diukur.

3. Butir-butir *matrix*

Terdapat dalam badan matrix yang disusun oleh besaran-besaran pencapaian mulai dari tingkat 0 (hasil yang terjelek) sampai dengan tingkat 10 (hasil yang terbaik). Pengukuran dimulai dari tingkat normal yaitu tingkat 3.

4. Skor (*score*)

Hasil dari pengukuran (*performance*) yang diubah ke dalam skor yang sesuai.

5. Bobot (*weight*)

Setiap kriteria yang diukur mempunyai pengaruh yang berbeda-beda terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Kriteria yang akan diberi bobot berdasarkan derajat kepentingannya. Total dari bobot bisa bernilai 100 atau 100% atau 1.

6. Nilai (*value*)

Nilai merupakan hasil perkalian dari skor pada kriteria tertentu dengan bobot kriteria tersebut.

7. *Performance Indicator*

Merupakan jumlah nilai dari semua kriteria pengukuran yang dilakukan.

2.5.1 Struktur *OMAX*

1. Pendefinisian (*Defining*)

Pada bagian atas matrix terdapat kriteria produktivitas berupa perbandingan yang merupakan unjuk kerja produktif dari suatu unit kerja serta berpengaruh pada tingkat produktivitas. Satuan untuk tiap-tiap kriteria ditentukan terlebih dahulu. Pemilihan kriteria tersebut selain karena pengaruhnya juga sebagai faktor yang akan diteliti dan dikembangkan.

2. Pengukuran (*Quantifying*)

Pada badan matrix ditunjukkan tingkat pencapaian unjuk kerja untuk kriteria produktivitas. Tingkatan tersebut dibagi dalam sepuluh tingkat. Nilai-nilai menunjukkan tingkat dimana matrix pengukuran dimulai. Jika kurang dari hasil minimum yang dapat diterima dianggap nol. Jika kurang dari hasil minimum yang dapat diterima, dianggap nol. Hasil dari pengukuran untuk setiap unit kerja yang akan dikembangkan harus disertakan dalam masukan yang dicatat pada baris nilai 0,3 dan 10.

3. Pencatatan (*Monitoring*)

Dasar dari matrix adalah perhitungan dari *performance indikator* (indikasi unjuk kerja). Hasil perbandingan dari operasi yang berlangsung ditempatkan di bagian atas matrix, kemudian disesuaikan dengan tingkatan pada badan matrix, lalu dicatat dalam baris nilai setelah diubah menurut nilai yang ada. Bila ada hasil perbandingan

terdapat ukuran generik yang pas untuk digunakan semua organisasi. Kedua, karena indikator kuantitatif yang bervariasi, tidak dapat menggabungkan nilai performansi tiap-tiap perspektif. *BSC* tidak menyediakan teknik untuk mengestimasi secara kuantitatif seberapa besar tiap perspektif berkontribusi bagi kinerja perusahaan, bahkan tidak dapat mengestimasi seberapa besar tingkat kepentingan relative masing-masing indikator dalam tiap perspektif. Penemuan ini kemudian mendorong banyak penelitian tentang metode yang dapat menutupi kekurangan dari *Balanced Scorecard* tersebut. Abran dan Buglione (2003) mengkonsolidasi keempat perspektif dengan menggunakan model performansi *multidimensional* yang didasarkan pada empat dimensi yaitu dimensi *quality factor*, ekonomi, sosial dan teknologi (QEST) dan menghasilkan satu nilai performansi untuk keseluruhan. Metode yang paling sering digunakan sebagai pelengkap *BSC* adalah *Multicriteria Decision Making* (MCDM), diantaranya *AHP* dan *ANP*. (Ravi, et. al., 2005)

Kombinasi metode *Balanced Scorecard* dengan metode lain dapat juga dilakukan untuk menguatkan hasil pengukuran kinerja berupa suatu angka indeks kinerja perusahaan. Rinny (2004) dan Ario (2009), melakukan suatu pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *BSC* yang dikombinasikan dengan metode *Objective Matrix* (*OMAX*) pada industri manufaktur. *BSC* digunakan untuk menetapkan indikator-indikator yang akan diukur berdasarkan tujuan strategis perusahaan, melakukan pengolahan data dan analisis masing-masing tolak ukur dalam perspektif *BSC*, kemudian mengukur indeks performansi kinerja dengan *OMAX* untuk tiap perspektif. Dalam penelitian Rinny (2004) dan Ario (2009), pembobotan kriteria untuk bobot dalam *OMAX* menggunakan hasil kuisioner yang diberikan kepada manajemen. Pada penelitian ini akan dilakukan penelitian kinerja perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur dengan menggunakan pendekatan *BSC*, dimana didalamnya akan mengintegrasikan keempat perspektif *BSC* dengan *OMAX* untuk menguatkan hasil penilaian menjadi suatu angka indeks pencapaian kinerja perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT.CEMANI TOKA, persero. Jawa Barat. Objek penelitian ini adalah sebuah perusahaan swasta nasional yang memproduksi dan menjual tinta cetak dan *rubber blanket*. Objek penelitian dilakukan terhadap bidang manajemen produksi terutama menyangkut kinerja dan strategi yang digunakan.

3.2 Ruang Lingkup penelitian

Penelitian ini mengambil kasus pada PT.Cemani Toka di wilayah Jawa Barat. Selanjutnya akan dianalisa melalui pendekatan *Balance Scorecard* dengan pembobotan perspektif menggunakan *Objective Matrix* (OMAX).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara :

a. Observasi

Observasi merupakan metode yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung ke obyek penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan secara aktual.

b. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan alat dan teknik pengumpulan data dengan daftar pertanyaan didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan kepada peneliti.

c. Data Perusahaan

Data perusahaan ini meliputi sejarah berdirinya perusahaan, visi, misi, data umum perusahaan, data keuangan perusahaan dan informasi lainnya.

d. Wawancara

Merupakan pengumpulan data dengan melakukan Tanya jawab langsung tentang masalah yang terkait dengan penelitian baik konsumen sebagai responden maupun dengan pihak perusahaan.

3.4 Pengolahan Data

1. Perspektif Keuangan

Rasio-rasio yang menjadi indikatornya adalah :

a. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

$$\frac{(\text{pendapatan th } t) - (\text{pendapatan th } t-1)}{(\text{pendapatan th } t-1)} \times 100\%$$

b. *Asset Turn Over (ATO)*

$$\frac{\text{pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c. *Return On Investment (ROI)*

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

d. *Return On Capital Employed (ROCE)*

$$\frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva} - \text{pinjaman jangka pendek}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Rasio-rasio yang menjadi indikatornya adalah :

a. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan adalah hal yang sifatnya kualitatif, untuk itu pengukuran yang dilakukan akan menggunakan survei dengan para pelanggan (konsumen) sebagai respondennya.

b. Tingkat Pertumbuhan Jumlah Pelanggan

$$\frac{(\text{Jumlah pelanggan th } t) - (\text{jumlah pelanggan th } t - 1)}{(\text{Jumlah pelanggan th } t - 1)} \times 100\%$$

c. Tingkat Dukungan Pelanggan

Dukungan dan kesetiaan pelanggan adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan, pengukuran yang dilakukan adalah dengan menggunakan survei berkala kepada konsumen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Rasio-rasio yang menjadi indikatornya adalah :

a. Rasio Biaya Untuk Riset dan Pengembangan

$$\frac{\text{Jumlah Investasi R\&D th } t}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

b. Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan pengembangan organisasi perlu dilakukan survey.

4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Rasio-rasio yang menjadi indikatornya adalah :

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Dilakukan melalui survei untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pada karyawan.

b. Produktivitas Relatif Karyawan

$$\frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

5. Penentuan Jumlah Sampel

Agar diperoleh sampel yang *representatif* maka dapat dilakukan dengan sampel acak atau random, yaitu suatu teknik pengambilan sampel dengan mengambil individu-individu untuk sampel dari populasi acak. Adapun untuk menentukan jumlah sampel yang *representatif* dapat digunakan cara Cochran, yaitu sebagai berikut:

$$n = p(1 - p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right)^2$$

Dimana :

N' = Jumlah *sampel* minimal

$(Z_{\alpha/2})^2$ = Nilai Distribusi Normal

P = Proporsi yang diduga

α = Tingkat Ketelitian

SE = Sampel Error

Karena besarnya proporsi sampel p tidak diketahui, dan $p(1-p)$ juga tidak diketahui maka pengujian ini belum dapat dilakukan. Tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1 dengan nilai p maksimum, maka :

$$df(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{df(p)} = 0$$

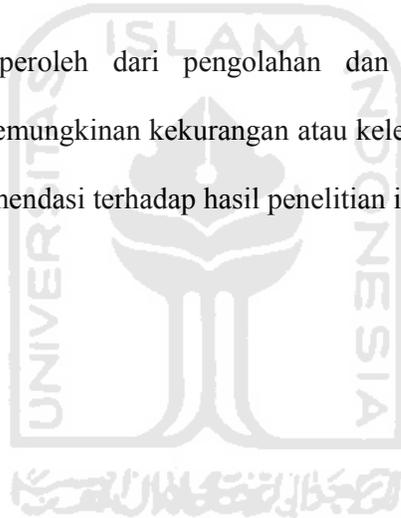
$$0 = 1 - 2p$$

$$2p = 1$$

$$p = 0.5$$

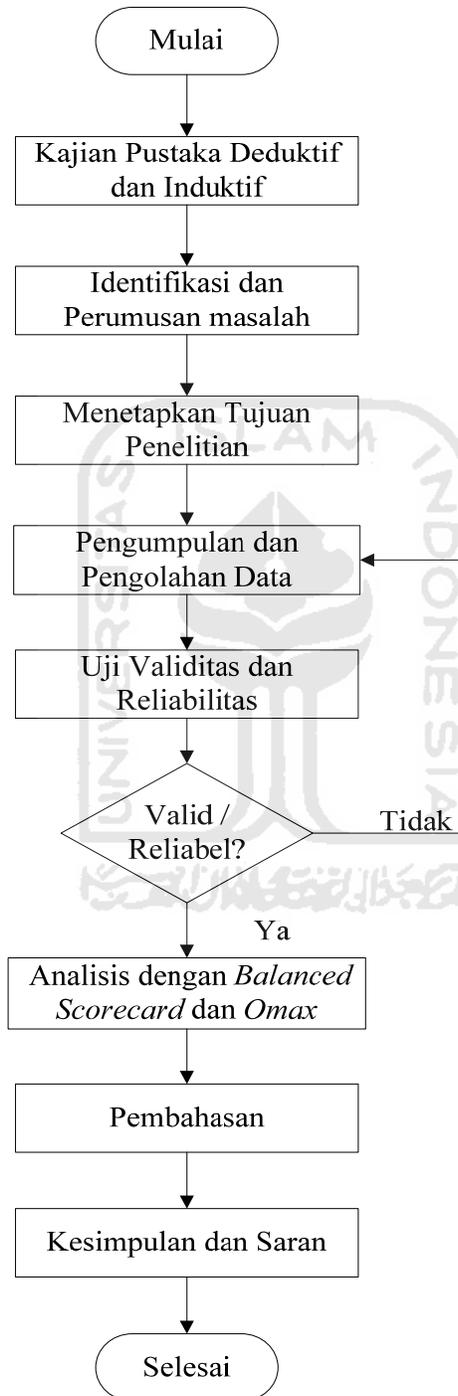
3.5 Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh dari pengolahan dan analisis data kemudian didiskusikan untuk mengetahui kemungkinan kekurangan atau kelebihan dari hasil penelitian sehingga dapat dibuat suatu rekomendasi terhadap hasil penelitian ini.



3.6 Diagram Alir Kerangka Penelitian

Langkah-langkah penelitian perlu disusun secara baik untuk mempermudah penyusunan laporan penelitian. Adapun langkah-langkah penelitian :



Gambar 3.1 Diagram Alir Kerangka Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT.Cemani Toka didirikan pada 11 Maret 1971 berdasarkan akta notaris Abdul Latief, S.H No. 43, sebagai perusahaan joint-venture antara Pemerintah daerah DKI Jakarta - Indonesia dan Toka Shikiso Chemical Industry Co, Ltd, Jepang (T & K Toka hadir Co, Ltd Jepang). Menerapkan semboyan "Teknologi & Kebaikan" - yang kami mengadopsi dari T & K Toka Jaringan Global - PT.Cemani Toka menghasilkan tinggi - tinta cetak kualitas dan menyediakan kelas layanan teknis. Dengan cara itu, perusahaan telah aktif berpartisipasi dalam kemajuan dan perkembangan industri grafis Indonesia itu. PT Cemani Toka telah menerapkan motto ini selama 30 tahun dan kami akan terus menerapkan kebijakan tersebut, menuju masa depan yang lebih baik bagi kita semua.

Kegiatan utama perusahaan adalah memproduksi dan menjual tinta cetak dan *rubber blanket*. Salah satu contoh produk yang beredar dipasaran yakni, percetakan untuk pembungkus produk *ice cream*, pembungkus deterjen seperti Rinso, Molto, serta percetakan untuk PT.Gramedia, dll. Perusahaan berlokasi di jalan Landbaw, Desa Sanja Citeureup, Bogor, Jawa Barat.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Untuk kemajuan perusahaan, PT.Cemani Toka memiliki bebarapa Visi dan Misi yang menjadi acuan perusahaan kedepan. Visi dan misi tersebut adalah :

Visi

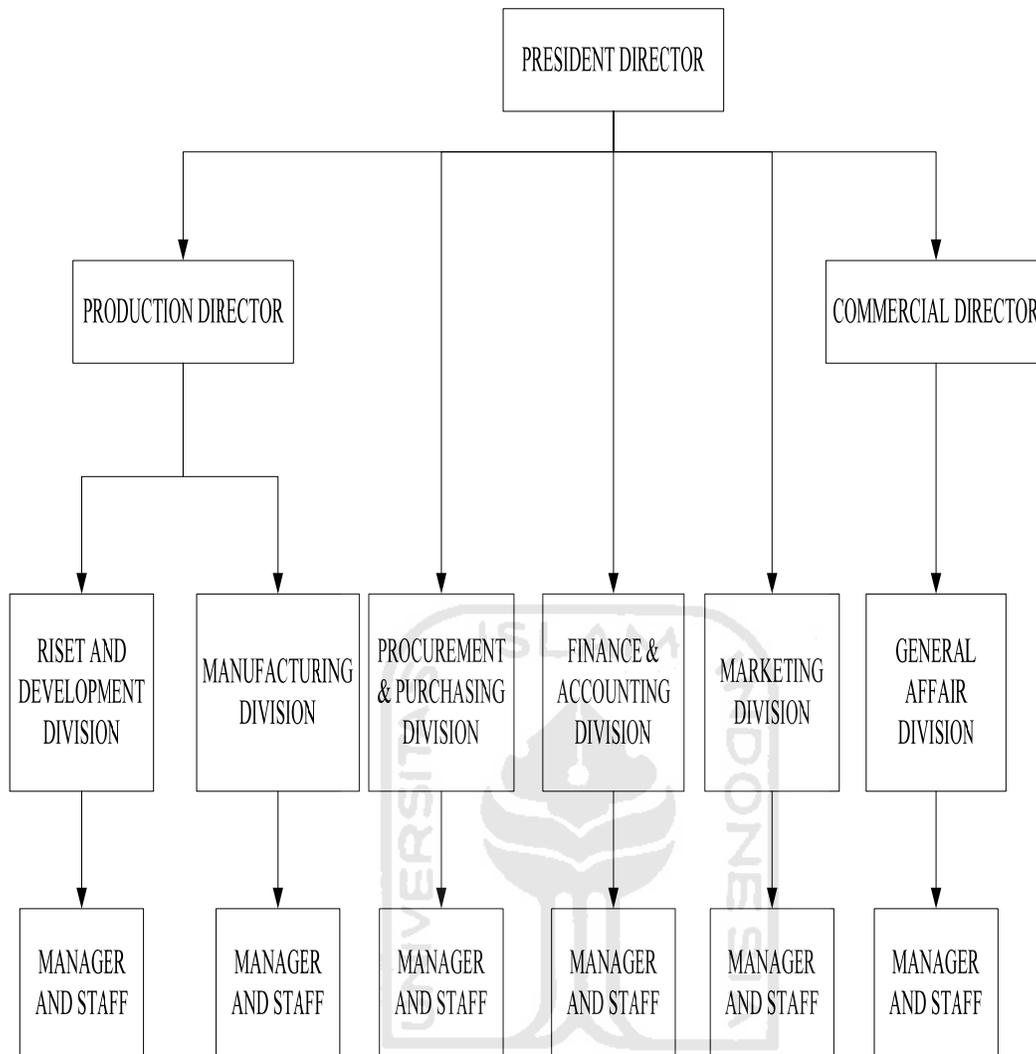
1. Menjadi perusahaan tinta cetak yang bertaraf internasional
2. Memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan dengan produk tinta yang bermutu tinggi
3. Ikut ambil bagian dalam pasar global
4. Menjadi perusahaan tinta cetak yang peduli akan kelestarian lingkungan hidup
5. Selalu ikut serta mengikuti perkembangan teknik dunia ke-grafikan

Misi

1. Penggunaan ilmu pengetahuan dan informasi untuk pengembangan teknologi yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan.
2. Selalu mengembangkan dan memperbaiki mutu proses produksi dan mutu produksi
3. Selalu memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan
4. Melakukan semua kegiatan yang bertujuan untuk memenangkan kompetisi dalam dunia tinta cetak.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan dibuat untuk mengetahui sistem pengorganisasian perusahaan tersebut. Dari struktur organisasi diperoleh gambaran secara skematis tentang bagian-bagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan antara departemen yang ada. Adapun untuk struktur organisasi perusahaan yaitu :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.Cemani Toka

4.1.4 Data Perspektif Keuangan

Data keuangan ini berisi Neraca dan Laba Rugi PT.Cemani Toka dari tahun 2008 sampai 2010.

1. Neraca Keuangan

Tabel 4.1 Neraca Aktiva per 31 Desember 2008, 2009, 2010

Aktiva	2008	2009	2010
1. Aktiva Lancar	(Rp)	(Rp)	(Rp)
1.1 Kas	17.877.821.413	40.794.799.435	97.434.855.604
1.2 Piutang :			
Piutang dagang	56.356.396.364	72.005.811.911	90.439.010.352
Cek mundur	2.649.824.376	6.637.234.508	1.127.619.038
Piutang lain-lain	500.678.666	751.576.443	854.238.921
Piutang pegawai	172.207.100	144.012.000	192.124.254
1.3 Pajak dibayar dimuka	2.186.322.410	3.743.664.518	8.075.037.448
1.4 Pajak pertambahan nilai	32.472.000	67.100.067	776.934.299
1.5 Persediaan	72.852.162.638	77.906.035.033	98.054.899.252
1.6 Biaya dibayar dimuka	342.581.446	415.255.045	633.617.310
1.7 Uang muka sementara	212.262.218	515.897.678	1.416.482.275
Jumlah	152.682.049.965	202.465.488.960	299.004.818.753
2. Aktiva Tidak Lancar			
2.1 Aktiva tetap, nilai buku	196.736.233.440	187.958.861.906	179.877.523.390
2.2 Uang jaminan	896.981.145	298.659.500	290.601.000
2.3 Aktiva dalam penyelesaian	1.670.471.850	1.060.798.340	1.186.811.790
2.4 Aktiva pajak tanggungan	9.307.020	5.643.883.514	41.648.493.496
2.5 Hak atas tanah ditangguhkan	2.557.403.334	2.455.107.201	2.352.811.068
Jumlah	201.870.396.789	197.417.310.461	225.356.240.744
Total Aktiva	354.552.446.754	399.882.799.421	524.361.059.497

Tabel 4.2 Neraca Pasiva per 31 Desember 2008, 2009, 2010

Pasiva	2008 (Rp)	2009 (Rp)	2010 (Rp)
1. Pasiva lancar			
1.1 Hutang dagang	47.415.800.537	55.690.156.802	102.780.584.255
1.2 Hutang lain-lain	1.908.354.786	2.815.413.326	2.103.104.346
1.3 Pinjaman jangka pendek	99.313.984.013	125.391.635.647	146.426.954.111
1.4 Hutang pajak	1.669.853.274	716.124.223	432.148.242
1.5 Uang muka penjualan	79.800.000	26.015.850.000	83.250.719.500
1.6 Kewajiban sewa guna usaha jatuh tempo dalam waktu satu tahun	1.320.486.123	35.972.745	30.977.678
Jumlah pasiva lancar	149.799.923.947	210.035.152.743	338.295.306.954
1. Pasiva Tidak Lancar			
2.1 Kewajiban sewa guna usaha	35.972.745	34.897.678	50.678.745
2.2 Pinjaman jangka panjang	279.627.705.245	278.990.169.640	369.657.359.863
2.3 Cadangan atas imbalan karyawan	3.624.428.567	4.054.442.220	4.425.742.161
Jumlah pasiva tidak lancar	283.288.106.557	383.044.611.860	374.083.102.024
3. Jumlah Ekuitas (Defisiensi modal)	78.535.583.750	93.196.965.182	188.017.349.481
Total Pasiva	354.552.446.754	399.196.965.182	524.361.059.497

Tabel 4.3 Laporan laba rugi tahun 2008, 2009, 2010

Uraian	2008	2009	2010
	(Rp)	(Rp)	(Rp)
Pendapatan	255.183.033.475	303.550.869.649	356.247.034.574
beban pokok penjualan	217.748.657.641	254.301.571.768	320.254.775.777
Laba kotor	37.434.375.834	49.249.297.881	35.992.258.797
Pendapatan lain-lain	43.398.969.706	3.967.766.527	77.460.565.543
Beban penjualan	3.197.293.806	3.482.102.027	3.274.873.369
Beban umum dan administrasi	16.361.658.007	17.316.835.324	17.776.159.558
Beban operasi lain	332.104.444	3.593.860.644	478.521.406
Laba operasi	60.942.289.283	28.824.266.413	91.923.270.007
Beban keuangan	8.718.146.736	49.120.224.339	222.748.364.288
Laba (rugi) sebelum pajak	52.224.142.547	20.295.957.926	130.825.094.281
Taksiran pajak penghasilan	3.306.469.541	5.634.576.494	36.004.609.982
Total laba rugi bersih	48.917.673.006	14.661.381.432	94.820.484.299

4.1.5 Data Perspektif Pelanggan

Data yang terdapat dalam perspektif pelanggan ini merupakan data tentang tingkat pelayanan konsumen, data tingkat kepuasan konsumen. Indikator pelayanan pada kuisioner mencakup 5 dimensi layanan, yaitu kehandalan, (*reliability*), berwujud (*tangible*), jaminan (*assurance*), daya tanggap (*responsiveness*), empati (*empathy*). Hasil pengumpulan data kuisioner dapat dilihat pada lampiran.

4.1.6 Data Perspektif *Bisnis Internal*

Data dalam perspektif ini yaitu jumlah investasi untuk riset dan pengembangan, serta tingkat keberhasilan pengembangan organisasi yang diambil dari hasil kuisioner pada karyawan.

Tabel 4.4 Jumlah *Investasi* Untuk *R & D*

Tahun	Investasi R & D
2008	Rp.1.482.283.931
2009	Rp.4.536.841.951
2010	Rp.7.595.626.027

4.1.6 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Data dalam perspektif ini adalah jumlah karyawan pada tahun 2008 - 2010 dan tingkat kepuasan kerja karyawan yang diambil dari hasil penyebaran kuisisioner. Indikator pada kuisisioner tersebut mencakup tiga dimensi yaitu *internal*, *eksternal*, umum. Hasil dari penyebaran kuisisioner dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 4.5 Jumlah karyawan

Tahun	2008	2009	2010
Jumlah Karyawan	254	257	248

4.1.7 Kerangka *Balance Scorecard*

Tabel 4.6 Perspektif, Tolak Ukur dan Keberhasilan

Perspektif	Tolak Ukur	Formula
Keuangan (<i>Finansial</i>)	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	$\frac{(\text{pendapatan th } t) - (\text{pendapatan th } t-1)}{(\text{pendapatan th } t-1)} \times 100\%$
	<i>Asset Turn Over (ATO)</i>	$\frac{\text{pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$
	<i>Return On Investment (ROI)</i>	$\frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$
	<i>Return On Capital Employeed (ROCE)</i>	$\frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva-pinjaman jangka pendek}} \times 100\%$
Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	Survei Kepuasan Pelanggan
	Tingkat Pertumbuhan Jumlah Pelanggan	$\frac{(\text{pendapatan th } t) - (\text{pendapatan th } t-1)}{(\text{pendapatan th } t-1)} \times 100\%$
	Tingkat Dukungan Pelanggan	Survei Dukungan Pelanggan
Bisnis Internal	Rasio Riset dan pengembangan	$\frac{\text{Jumlah investasi R\&D th } t}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$
	Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi	Survei keberhasilan pengembangan organisasi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	Survei kepuasan kerja karyawan
	Produktivitas Relatif Karyawan	$\frac{\text{pendapatan}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Pengukuran Tolok ukur Masing-Masing Perspektif

4.2.1.1 Perspektif Keuangan (*Financial*)

1. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

$$\frac{(\text{pendapatan th } t) - (\text{pendapatan th } t-1)}{(\text{pendapatan th } t-1)} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2008} = \frac{255.183.033.475 - 235.103.043.455}{200.103.043.455} \times 100\%$$

$$= 8,54 \%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{303.550.869.649 - 255.183.033.475}{255.183.033.475} \times 100\%$$

$$= 18,95 \%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{356.247.034.574 - 303.550.869.649}{303.550.869.649} \times 100\%$$

$$= 17,35 \%$$

Perhitungan *persentase* pertumbuhan pendapatan PT.Cemani Toka dapat dilihat dalam tabel dibawah ini

Tabel 4.7 Rasio Pertumbuhan (%)

Tahun	Pendapatan	Rasio Pertumbuhan
2008	Rp.255.183.033.475	8,54 %
2009	Rp.303.550.869.649	18,95 %
2010	Rp.356.247.034.574	17,35 %

2. *Asset Turn Over* (ATO)

Menunjukkan besarnya nilai pendapatan yang diperoleh dibandingkan dengan total kekayaan yang telah dimiliki oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui

kontribusi pendapatan yang diperoleh terhadap kekayaan yang dimiliki perusahaan.

$$ATO = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2008} &= \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% = \frac{255.183.033.475}{354.552.446.754} \times 100\% \\ &= 71,97\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2009} &= \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% = \frac{303.550.869.649}{399.882.799.421} \times 100\% \\ &= 75,90\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% = \frac{356.247.034.574}{524.361.059.497} \times 100\% \\ &= 67,93\% \end{aligned}$$

Tabel 4.8 *Asset Turn Over (ATO)*

Tahun	Pendapatan (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ATO
2008	255.183.033.475	354.552.446.754	71,97 %
2009	303.550.869.649	399.882.799.421	75,90 %
2010	356.247.034.574	524.361.059.497	67,93 %

3. *Return On Investment (ROI)*

Menunjukkan hasil bersih dari perusahaan dibanding dengan total kekayaan yang dimiliki.

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

$$\text{Tahun 2008} = \frac{48.917.673.006}{354.552.446.754} \times 100\% = 13,79 \%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{14.661.381.432}{399.882.799.421} \times 100\% = 3,66 \%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{94.820.484.299}{524.361.059.497} \times 100\% = 18,08 \%$$

Tabel 4.9 *Return On Investment (ROI)*

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROI
2008	48.917.673.006	354.552.446.754	13,79 %
2009	14.661.381.432	399.882.799.421	3,66 %
2010	94.820.484.299	524.361.059.497	18,08 %

4. *Return On Capital Employed (ROCE)*

Menunjukkan tingkat pengembalian modal perusahaan yang merupakan perbandingan antara laba kotor dengan total aktiva yang dikurangi dengan pinjaman jangka pendek.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Total Aktiva} - \text{pinjaman jangka pendek}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2008} = \frac{37.434.375.834}{354.552.446.754 - 99.313.984.013} \times 100\%$$

$$= 16,44 \%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{49.249.297.881}{399.882.799.421 - 125.391.635.647} \times 100\%$$

$$= 17,54 \%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{35.992.258.797}{524.361.059.497 - 146.426.954.111} \times 100\%$$

$$= 9,52 \%$$

Tabel 4.10 *Return On Capital Employed (ROCE)*

Tahun	Laba Sebelum Pajak (Rp)	Total Aktiva (Rp)	Pinjaman Jangka Pendek (Rp)	ROCE
2008	37.434.375.834	354.552.446.754	99.313.984.013	14,66 %
2009	49.249.297.881	399.882.799.421	125.391.635.647	17,94 %
2010	35.992.258.797	524.361.059.497	146.426.954.111	9,52 %

4.2.1.2 Perspektif Pelanggan

1. Hasil Survei Tingkat kepuasan pelanggan

Adalah suatu tolok ukur yang bersifat kualitatif dengan melakukan survei kepada konsumen pada perusahaan. Pengukuran tersebut untuk mengetahui sejauh mana perusahaan melayani kebutuhan dan keinginan konsumen.

Tabel 4.11 Survei Kepuasan Pelanggan

	Kuesioner disebar	Kuesioner Syah
Konsumen	74	72

Bila digunakan tingkat kepercayaan (*confidence level*) sebesar 90% maka untuk mengetahui jumlah data minimal yang dibutuhkan, digunakan rumus (Supranto, 1992) dan (Prasesti, 2008). Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 90% dan tingkat ketelitian (α)10% = 0,1 ; $\alpha/2 = 0,05$; $Z_{\alpha/2} = 1,645$ dengan perhitungan rumus sebagai berikut :

$$n = p(1 - p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right)^2$$

Dimana :

N' = Jumlah *sampel* minimal

$(Z_{\alpha/2})^2$ = Nilai Distribusi Normal

P = Proporsi yang diduga

α = Tingkat Ketelitian

SE = Sampel Error

Karena besarnya proporsi sampel p tidak diketahui, dan $p(1-p)$ juga tidak diketahui maka pengujian ini belum dapat dilakukan. Tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1 dengan nilai p maksimum, maka :

$$df(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{df(p)} = 0$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$2p = 1$$

$$p = 0.5$$

$$n = 0.5(1 - 0.5) \left[\frac{1.645}{0.1} \right]^2$$

$$n = 0.25 \times (16.45)^2$$

$$n = 67.65 \approx 68$$

Jadi *sampel* minimal yang dibutuhkan adalah 68 data. Karena responden yang dibutuhkan jumlahnya lebih sedikit dari jumlah sampel yang telah diambil, sehingga tidak perlu melakukan penambahan data.

a. Uji *Validitas*

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*.

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : Butir pertanyaan kuisisioner *valid*

H_1 : Butir pertanyaan kuisisioner tidak *valid*

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Untuk harga r_{tabel} dengan tingkat signifikansi α 10% dan derajat kebebasan (df)= $N-2= 72-2=70$, didapatkan nilai r_{tabel} menggunakan interpolasi r_{tabel} 0.235. Perhitungan r_{hitung} dilakukan dengan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*, hasil perhitungannya dapat dilihat pada *Corrected Item Total Corelation* (output terlampir).

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

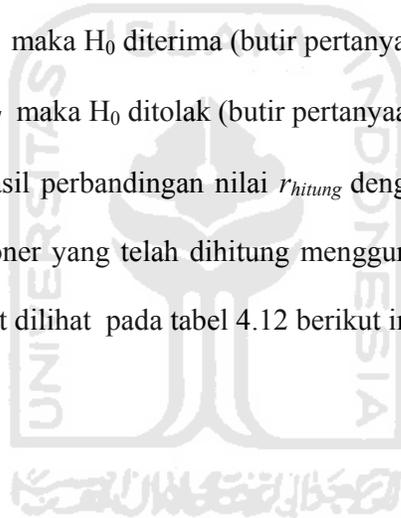
Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

3. Membandingkan nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima (butir pertanyaan *valid*)

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak (butir pertanyaan tidak *valid*)

Untuk melihat hasil perbandingan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} dari semua butir pertanyaan kuisisioner yang telah dihitung menggunakan *software SPSS 16.0 for windows* dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini :



Tabel 4.12 Hasil Uji *Validitas* kuisioner kepuasan pelanggan

Pertanyaan		r_{hitung}	Tanda	r_{tabel}	Kesimpulan
<i>Reliability</i> (Kehandalan)	Kemampuan untuk melakukan transaksi dengan mudah	0,231	\geq	0,235	<i>Valid</i>
	Kemampuan produk memenuhi keinginan pelanggan	0,374	\geq	0,235	<i>Valid</i>
	Daya tahan produk	0,263	\geq	0,235	<i>Valid</i>
<i>Tangible</i> (Berwujud)	Kebersihan tempat transaksi (kantor) dan kerapian karyawan	0,369	\geq	0,235	<i>Valid</i>
	Kesesuaian harga dengan peraturan yang berlaku pada saat ini	0,428	\geq	0,235	<i>Valid</i>
<i>Assurance</i> (Jaminan)	Ketersediaan informasi produk yang dibutuhkan	0,433	\geq	0,235	<i>Valid</i>
	Jaminan harga yang terjangkau dengan pelayanan yang disediakan	0,394	\geq	0,235	<i>Valid</i>
<i>Responsiveness</i> (Daya Tanggap)	Kemampuan merespon keluhan pelanggan	0,410	\geq	0,235	<i>Valid</i>
	Perhatian perusahaan terhadap keinginan konsumen	0,352	\geq	0,235	<i>Valid</i>
<i>Empathy</i> (Empati)	Kemampuan dalam membina hubungan baik dengan pelanggan dan masyarakat	0,570	\geq	0,235	<i>Valid</i>
	Kemampuan menjaga kepercayaan pelanggan terhadap hubungan bisnis yg selama ini dilakukan	0,529	\geq	0,235	<i>Valid</i>

Berdasarkan uji validitas diatas, dapat dilihat bahwa r_{hitung} bernilai lebih besar daripada r_{tabel} maka dapat disimpulkan atribut-atribut pertanyaan kuisioner telah valid dan mampu mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut tersebut.

b. Uji *Reliabilitas*

Uji *reliabilitas* dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : butir kuisisioner *reliable*

H_1 : butir kuisisioner tidak *reliable*

2. Menentukan nilai r_{hitung}

Hasil perhitungan r *Cronbach's alpha* pada *software SPSS 16.0 for windows* dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu sebesar 0.741

Jika $r_{hitung} \geq 0.6$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} < 0.6$ maka H_0 ditolak

Karena nilai r *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0.6 maka H_0 diterima, maka butir kuisisioner reliabel. Berdasarkan pengolahan data tersebut, maka seluruh butir pertanyaan adalah *reliabel*.

2. Tingkat pertumbuhan pelanggan

Menyatakan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan peningkatan pelanggan dari tahun ke tahun.

Tabel 4.13 Tingkat Pertumbuhan Pelanggan

Tahun	Jumlah Konsumen	Prosentase Pertumbuhan
2008	987	3,35 %
2009	1021	3,44 %
2010	1415	9,69 %

$$\text{Tahun 2008} = \frac{(\text{Jumlah pelanggan th t}) - (\text{jumlah pelanggan th t-1})}{(\text{Jumlah pelanggan th t-1})} \times 100\%$$

$$= \frac{987-955}{955} \times 100\%$$

$$= 3,35 \%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{(\text{Jumlah pelanggan th t}) - (\text{jumlah pelanggan th t-1})}{(\text{Jumlah pelanggan th t-1})} \times 100\%$$

$$= \frac{1021-987}{987} \times 100\%$$

$$= 3,44 \%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{(\text{Jumlah pelanggan th t}) - (\text{jumlah pelanggan th t-1})}{(\text{Jumlah pelanggan th t-1})} \times 100\%$$

$$= \frac{1120-1021}{1021} \times 100\%$$

$$= 9,69 \%$$

3. Hasil Survei Dukungan Pelanggan

Survei ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar dukungan pelanggan terhadap perusahaan.

Tabel 4.14 Survei Dukungan Pelanggan

	Kuesioner disebar	Kuesioner Syah
Konsumen	75	72

Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 90% dan tingkat ketelitian (α)10% = 0,1 ; $\alpha/2 = 0,05$; $Z \alpha/2 = 1,645$ dengan perhitungan rumus sebagai berikut :

$$N' = p(1 - p) \left(\frac{Z\alpha/2}{SE} \right)^2$$

Dimana :

N' = Jumlah *sampel* minimal

$(Z \alpha/2)^2$ = Nilai Distribusi Normal

P = Proporsi yang diduga

α = Tingkat Ketelitian

SE = Sampel Error

Karena besarnya proporsi sampel p tidak diketahui, dan $p(1-p)$ juga tidak diketahui maka pengujian ini belum dapat dilakukan. Tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1 dengan nilai p maksimum, maka :

$$df(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{df(p)} = 0$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$2p = 1$$

$$p = 0.5$$

$$n = 0.5(1 - 0.5) \left[\frac{1.645}{0.1} \right]^2$$

$$n = 0.25 \times (16.45)^2$$

$$n = 67.65 \approx 68$$

Jadi *sampel* minimal yang dibutuhkan adalah 68 data. Karena responden yang dibutuhkan jumlahnya lebih sedikit dari jumlah sampel yang telah diambil, sehingga tidak perlu melakukan penambahan data.

a. Uji *Validitas*

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*.

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : Butir pertanyaan kuisisioner *valid*

H_1 : Butir pertanyaan kuisisioner tidak *valid*

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Untuk harga r_{tabel} dengan tingkat signifikansi α 10% dan derajat kebebasan (df)= $N-2= 72-2=70$, didapatkan nilai r_{tabel} menggunakan interpolasi r_{tabel} 0.235. Perhitungan r_{hitung} dilakukan dengan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*, hasil perhitungannya dapat dilihat pada *Corrected Item Total Corelation* (output terlampir).

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

3. Membandingkan nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima (butir pertanyaan *valid*)

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak (butir pertanyaan tidak *valid*)

Untuk melihat hasil perbandingan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} dari semua butir pertanyaan kuisisioner yang telah dihitung menggunakan *software SPSS 16.0 for windows* dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut ini :

Tabel 4.15 Hasil Uji *Validitas* kuisioner dukungan pelanggan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	Tanda	r_{tabel}	Kesimpulan
1	Keseragaman jenis/macam produk	0,417	\geq	0,235	<i>Valid</i>
2	Kemampuan produk memenuhi kebutuhan pelanggan	0,446	\geq	0,235	<i>Valid</i>
3	Tingkat kepedulian terhadap pelanggan	0,482	\geq	0,235	<i>Valid</i>
4	Kemampuan menjawab masalah yg dihadapi pelanggan	0,394	\geq	0,235	<i>Valid</i>
5	Kemudahan dihubungi pelanggan	0,504	\geq	0,235	<i>Valid</i>
6	Kepercayaan terhadap hubungan bisnis yang selama ini dilakukan	0,474	\geq	0,235	<i>Valid</i>
7	Kemudahan mendapatkan informasi produk	0,37	\geq	0,235	<i>Valid</i>
8	Kepedulian terhadap lingkungan sekitar	0,525	\geq	0,235	<i>Valid</i>
9	Berusaha untuk selalu menawarkan produk yang berkualitas	0,355	\geq	0,235	<i>Valid</i>

Berdasarkan uji validitas dengan *software SPSS 16.0 for windows* diatas, dapat dilihat bahwa r_{hitung} bernilai lebih besar daripada r_{tabel} maka dapat disimpulkan atribut-atribut pertanyaan kuisioner telah valid dan mampu mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut tersebut.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut

:

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : butir kuisioner *reliable*

H_1 : butir kuisioner tidak *reliable*

2. Menentukan nilai r_{hitung}

Hasil perhitungan $r_{Cronbach's\ alpha}$ pada *software SPSS 16.0 for windows* dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu sebesar 0.761

Jika $r_{hitung} \geq 0.6$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} < 0.6$ maka H_0 ditolak

Karena nilai $r_{Cronbach's\ alpha}$ lebih besar dari 0.6 maka H_0 diterima, maka butir kuisisioner reliabel. Berdasarkan pengolahan data tersebut, maka seluruh butir pertanyaan adalah *reliabel*.

4.2.1.3 Perspektif Bisnis Internal

1. Rasio Riset dan Pengembangan

Merupakan perbandingan antara jumlah *investasi* untuk melakukan riset dan pengembangan pada tahun t dengan tingkat pendapatan.

Tabel 4.16 Jumlah Investasi Untuk R & D

Tahun	Investasi R&D	Rasio R&D
2008	Rp.1.482.283.931	0,58 %
2009	Rp.4.536.841.951	1,49 %
2010	Rp.7.595.626.027	2,13 %

$$\text{Rasio R\&D} = \frac{\text{Jumlah investasi R\&D th t}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio R\&D 2008} &= \frac{1.482.283.931}{255.183.033.475} \times 100\% \\ &= 0,58 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio R\&D 2009} &= \frac{4.536.841.951}{303.550.869.649} \times 100\% \\ &= 1,49 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio R\&D 2010} &= \frac{7.595.626.027}{356.247.034.574} \times 100\% \\ &= 2,13 \% \end{aligned}$$

2. Survei Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi

Survei ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai perusahaan dalam pengembangan organisasi.

Tabel 4.17 Survei Pengembangan Organisasi

	Kuesioner disebar	Kuesioner Syah
Karyawan	70	70

Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 90% dan tingkat ketelitian (α)10% = 0,1 ; $\alpha/2 = 0,05$; $Z \alpha/2 = 1,645$ dengan perhitungan rumus sebagai berikut :

$$N' = p(1 - p) \left(\frac{Z\alpha/2}{SE} \right)^2$$

Dimana :

N' = Jumlah *sampel* minimal

$(Z \alpha/2)^2$ = Nilai Distribusi Normal

P = Proporsi yang diduga

α = Tingkat Ketelitian

SE = Sampel Error

Karena besarnya proporsi sampel p tidak diketahui, dan $p(1-p)$ juga tidak diketahui maka pengujian ini belum dapat dilakukan. Tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1 dengan nilai p maksimum, maka :

$$df(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{df(p)} = 0$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$2p = 1$$

$$p = 0.5$$

$$N = 0.5(1 - 0.5) \left[\frac{1.645}{0.1} \right]^2$$

$$N = 0.25 \times (16.45)^2$$

$$N = 67.65 \approx 68$$

Jadi *sampel* minimal yang dibutuhkan adalah 68 data. Karena responden yang dibutuhkan jumlahnya lebih sedikit dari jumlah sampel yang telah diambil, sehingga tidak perlu melakukan penambahan data.

a. Uji Validitas

Syarat penting dalam suatu penelitian menggunakan kuisisioner adalah kevalidan suatu data. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*.

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : Butir pertanyaan kuisisioner *valid*

H_1 : Butir pertanyaan kuisisioner tidak *valid*

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Untuk harga r_{tabel} dengan tingkat signifikansi α 10% dan derajat kebebasan $(df)=N-2=70-2= 68$, didapatkan nilai r_{tabel} menggunakan interpolasi r_{tabel} 0.230. Perhitungan r_{hitung} dilakukan dengan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*, hasil perhitungannya dapat dilihat pada *Corrected Item Total Corelation* (output terlampir).

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

3. Membandingkan nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima (butir pertanyaan *valid*)

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak (Butir pertanyaan tidak *valid*)

Untuk melihat hasil perbandingan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} dari semua butir pertanyaan kuisioner yang telah dihitung menggunakan *software SPSS 16.0 for windows*.



Tabel 4.18 Hasil Uji *Validitas* kuisioner pengembangan organisasi

No	Kriteria	r_{hitung}	Tanda	r_{tabel}	Kesimpulan
1	Struktur Organisasi				
	a. Tidak ada kerancuan antar jabatan	0,368	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	a. Tidak adanya konflik antar jabatan	0,340	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	b. Tekanan akan pekerjaan	0,477	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	d. Proses evaluasi kerja	0,430	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	e. Kerjasama antar pekerja	0,314	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	f. Perencanaan aliran kerja	0,422	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	g. Hubungan dengan mitra kerja	0,463	\geq	0,230	<i>Valid</i>
2	Sistem penghargaan dan kepuasan				
	a. Proses penggajian	0,469	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	b. Proses pengawasan	0,329	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	c. Proses promosi	0,401	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	d. Proses pemberian jawaban	0,588	\geq	0,230	<i>Valid</i>
3	Perilaku pemimpin				
	a. hubungan kerja dengan bawahan	0,477	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	b. Pemberdayaan bawahan	0,556	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	c. Pemberian motivasi	0,341	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	d. Pemberian hukuman	0,588	\geq	0,230	<i>Valid</i>
4	Karakteristik Pekerjaan				
	a. Cakupan jabatan terhadap pekerjaan	0,411	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	b. Tantangan yang diberikan	0,407	\geq	0,230	<i>Valid</i>
	c. Proses Feedback	0,477	\geq	0,230	<i>Valid</i>

Berdasarkan uji validitas dengan *software SPSS 16.0 for windows* diatas, dapat dilihat bahwa r_{hitung} bernilai lebih besar daripada r_{tabel} maka dapat disimpulkan atribut-atribut pertanyaan kuisioner telah valid dan mampu mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut tersebut.

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut

:

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : butir kuisisioner *reliable*

H_1 : butir kuisisioner tidak *reliable*

2. Menentukan nilai r_{hitung}

Hasil perhitungan $r_{Cronbach's\ alpha}$ pada *software SPSS 16.0 for windows* dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu sebesar 0.836

Jika $r_{hitung} \geq 0.6$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} < 0.6$ maka H_0 ditolak

Karena nilai $r_{Cronbach's\ alpha}$ lebih besar dari 0.6 maka H_0 diterima, maka butir kuisisioner reliabel. Berdasarkan pengolahan data tersebut, maka seluruh butir pertanyaan adalah *reliabel*.

4.2.1.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

1. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan akan diukur dengan menggunakan survei kepuasan kerja karyawan yang memperhatikan tiga aspek kepuasan utama, yaitu, Kepuasan *Internal* (individu), Kepuasan *Eksternal*, Kepuasan Umum.

Tabel 4.19 Survei Kepuasan Pelanggan

	Kuesioner disebar	Kuesioner Syah
Konsumen	75	73

Bila digunakan tingkat kepercayaan (*confidence level*) sebesar 90%, dengan melakukan perhitungan data maka diketahui berapa banyak jumlah data minimal yang dibutuhkan, untuk menentukannya digunakan rumus (Supranto,1992) dan

(Prasesti,2008). Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 90% dan tingkat ketelitian (α)10% = 0,1 ; $\alpha/2 = 0,05$; $Z \alpha/2 = 1,645$ dengan perhitungan rumus sebagai berikut :

$$n = p(1 - p) \left(\frac{Z\alpha/2}{SE} \right)^2$$

Dimana :

N' = Jumlah *sampel* minimal

$(Z \alpha/2)^2$ = Nilai Distribusi Normal

P = Proporsi yang diduga

α = Tingkat Ketelitian

SE = Sampel Error

Karena besarnya proporsi sampel p tidak diketahui, dan $p(1-p)$ juga tidak diketahui maka pengujian ini belum dapat dilakukan. Tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1 dengan nilai p maksimum, maka :

$$df(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{df(p)} = 0$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$2p = 1$$

$$p = 0.5$$

$$n = 0.5(1 - 0.5) \left[\frac{1.645}{0.1} \right]^2$$

$$n = 0.25 \times (16.45)^2$$

$$n = 67.65 \approx 68$$

Jadi *sampel* minimal yang dibutuhkan adalah 68 data. Karena responden yang dibutuhkan jumlahnya lebih sedikit dari jumlah sampel yang telah diambil, sehingga tidak perlu melakukan penambahan data.

a. Uji Validitas

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : Butir pertanyaan kuisioner *valid*

H_1 : Butir pertanyaan kuisioner tidak *valid*

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Untuk harga r_{tabel} dengan tingkat signifikansi α 10% dan derajat kebebasan (df)= $N-2= 73-2=71$, didapatkan nilai r_{tabel} menggunakan interpolasi r_{tabel} 0.236. Perhitungan r_{hitung} dilakukan dengan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*, hasil perhitungannya dapat dilihat pada *Corrected Item Total Corelation* (output terlampir).

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

3. Membandingkan nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima (butir pertanyaan *valid*)

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak (Butir pertanyaan tidak *valid*)

Untuk melihat hasil perbandingan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} dari semua butir pertanyaan kuisioner yang telah dihitung menggunakan *software SPSS 16.0 for windows*.

Tabel 4.20 Hasil Uji *Validitas* kuisioner kepuasan kerja Dengan Menggunakan *Software SPSS 16.00*

No	Kriteria	r_{hitung}	Tanda	r_{tabel}	Status
1	Kepuasan Internal				
	a. Saya diberi kesempatan mengembangkan	0,675	\geq	0,236	<i>Valid</i>

	kemampuan saya				
	b. Saya puas dengan prestasi saya selama ini	0,281	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	c. Saya mampu untuk selalu bekerja	0,294	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	3. Saya diberikan kesempatan untuk menjadi mahir pada pekerjaan saya	0,514	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	e. Saya diberikan upah yang memadai	0,62	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	f. Saya puas dengan cara rekan sekerja bergaul	0,713	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	g. Saya diberi kesempatan untuk mencoba sendiri	0,59	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	h. Saya diberikan kesempatan untuk melakukan yang tidak bertentangan dengan nilai yang ada	0,549	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	i. Saya diberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain	0,538	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	j. Saya puas dengan kondisi tempat kerja saya	0,463	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	Kepuasan Eksternal				
	a. Saya diberi kesempatan untuk memberi tahu seseorang apa yang harus dilakukan	0,67	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	b. Saya puas dengan pujian yang diterima	0,675	\geq	0,236	<i>Valid</i>
2	c. Saya diberi kebebasan untuk menilai diri dan hasil kerja saya	0,631	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	d. Saya merasa sangat mantap dengan pekerjaan saya selama ini	0,451	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	e. Saya diberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu	0,684	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	Umum				
3	a. Saya bebas untuk berhubungan dan berkomunikasi dengan atasan	0,275	\geq	0,236	<i>Valid</i>
	b. Saya puas dengan kemampuan atasan saya	0,67	\geq	0,236	<i>Valid</i>

Berdasarkan uji validitas dengan *software SPSS 16.0 for windows* diatas, dapat dilihat bahwa r_{hitung} bernilai lebih besar daripada r_{tabel} maka dapat disimpulkan atribut-atribut pertanyaan kuisisioner telah valid dan mampu mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut tersebut.

b. Uji Reliabilitas

1. Menentukan Hipotesis

H_0 : butir kuisisioner *reliable*

H_1 : butir kuisisioner tidak *reliable*

2. Menentukan nilai r_{hitung}

Hasil perhitungan $r_{Cronbach's\ alpha}$ pada *software SPSS 16.0 for windows* dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu sebesar 0.892

Jika $r_{hitung} \geq 0.6$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} < 0.6$ maka H_0 ditolak

Karena nilai $r_{Cronbach's\ alpha}$ lebih besar dari 0.6 maka H_0 diterima, maka butir kuisisioner reliabel. Berdasarkan pengolahan data tersebut, maka seluruh butir pertanyaan adalah *reliabel*.

2. Produktivitas Relatif Karyawan

Tabel 4.21 Produktivitas Relatif Karyawan

Tahun	Pendapatan	Jumlah karyawan	Produktivitas karyawan (Rp/orang/th)
2008	255.183.033.475	254	1.004.657.612
2009	303.550.869.64	257	1.181.131.789
2010	356.247.034.574	248	1.436.479.978

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{pendapatan}}{\text{jumlah karyawan}}$$

$$\text{Tahun 2008} = \frac{255.183.033.475}{254}$$

$$= \text{Rp.1.004.657.612}$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{303.550.869.649}{257}$$

$$= \text{Rp.1.181.131.789}$$

$$\begin{aligned}\text{Tahun 2010} &= \frac{356.247.034.574}{248} \\ &= \text{Rp.1.436.479.978}\end{aligned}$$

4.2.2 Pengukuran Kinerja Standart

Tabel berikut menunjukkan hal pengukuran kinerja standart untuk tiap tolok ukur masing-masing perspektif.



Tabel 4.22 Pengukuran kinerja Standart

Perspektif	Tolak Ukur	Tahun	Nilai Tolak Ukur	Rata-rata
Keuangan (<i>Finansial</i>)	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	2008	8,54	14,94
		2009	18,95	
		2010	17,35	
	<i>Asset Turn Over (ATO)</i>	2008	71,97	71,93
		2009	75,90	
		2010	67,93	
	<i>Return On Investment (ROI)</i>	2008	13,79	11,84
		2009	3,66	
		2010	18,08	
	<i>Return On Capital Employeed (ROCE)</i>	2008	14,66	14,04
		2009	17,94	
		2010	9,52	
Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	2008	Survei	45,814
		2009		
		2010		
	Tingkat Pertumbuhan Jumlah Pelanggan	2008	3,35	5,49
		2009	3,44	
		2010	9,69	
	Tingkat Dukungan Pelanggan	2008	Survei	34,013
		2009		
		2010		
Bisnis Internal	Rasio Riset dan pengembangan	2008	0,58	1,4
		2009	1,49	
		2010	2,13	
	Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi	2008	Survei	48,85
		2009		
		2010		
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	2008	Survei	48,857
		2009		
		2010		
	<i>Produktivitas Relatif Karyawan</i>	2008	1.004.657.612	1.207.423 .126
		2009	1.181.131.789	
		2010	1.436.479.978	

4.2.3 Penetapan Bobot Untuk Masing-masing Tolak Ukur

Penetapan bobot yang ideal adalah dengan melibatkan sekelompok manajemen dari berbagai divisi yang berbeda yang mengetahui seluk beluk perusahaan. Faktor pembobotan menggambarkan besarnya pengaruh masing-masing kriteria terhadap pengaruh kinerja perusahaan secara keseluruhan berdasarkan sudut pandang manajemen. Dalam penelitian ini disebarakan angket kepada orang-orang yang berkompeten dalam hal ini, yaitu pihak manajemen.

Keterangan :

1 = Tidak Berpengaruh

2 = Agak Berpengaruh

3 = Berpengaruh

4 = Sangat Berpengaruh



Tabel 4.23 Hasil Pembobotan Tolok Ukur Masing-Masing Perspektif

Perspektif	Tolak Ukur	Manajemen						Jmlh	Total
		1	2	3	4	5	6		
Keuangan (<i>Finansial</i>)	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	4	3	3	4	3	3	20	75
	<i>Asset Turn Over (ATO)</i>	3	3	3	3	3	3	18	
	<i>Return On Investment (ROI)</i>	3	3	3	4	3	3	19	
	<i>Return On Capital Employeed (ROCE)</i>	3	3	2	3	4	3	18	
Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	4	4	4	4	4	3	23	63
	Tingkat Pertumbuhan Jumlah Pelanggan	4	3	3	3	4	3	20	
	Tingkat Dukungan Pelanggan	3	3	4	3	3	4	20	
Bisnis Internal	Rasio Riset dan pengembangan	3	3	4	3	4	3	20	40
	Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi	3	4	3	3	3	4	20	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	4	4	4	4	4	3	23	44
	<i>Produktivitas Relatif Karyawan</i>	4	3	3	4	4	3	21	

Nilai bobot yang diperoleh kemudian dikonversikan ke dalam skala 1 dan dimasukkan ke dalam matrik. Persamaan yang dipakai untuk menentukan bobot yang telah dikonversikan ke dalam skala 1 adalah sebagai berikut :

$$\text{Nilai bobot yang dikonversikan} = \frac{\text{nilai bobot tolak ukur (n)} \times 1}{\text{Total nilai bobot}}$$

Tabel 4.24 Nilai Bobot Masing-Masing Tolok Ukur

Perspektif	Tolak Ukur	Jumlah
Keuangan (<i>Finansial</i>)	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	0,267
	<i>Asset Turn Over</i> (ATO)	0,240
	<i>Return On Investment</i> (ROI)	0,253
	<i>Return On Capital Employeed</i> (ROCE)	0,240
Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	0,365
	Tingkat Pertumbuhan Jumlah Pelanggan	0,317
	Tingkat Dukungan Pelanggan	0,317
Bisnis Internal	Rasio Riset dan pengembangan	0,5
	Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi	0,5
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	0,522
	<i>Produktivitas Relatif</i> Karyawan	0,477

4.2.4 Pengolahan Data dengan Perspektif OMAX

4.2.4.1 Menentukan sasaran pencapaian

Setelah melakukan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan, dan berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka peneliti menetapkan, sasaran yang ingin dicapai adalah sebesar 50%. Sebagai contoh perhitungan sasaran yang hendak dicapai (Bagus, Benny dan Bambang Tjitro, 2002) adalah sebagai berikut :

1. Return On Investment (ROI)

Rata-rata ROI 2008-2010 sebesar 11,84. Nilai yang dicapai pada tahun 2010 yaitu sebesar **18,08**.

Maka sasaran yang dicapai adalah $18,08 + (18,08 \times 0,5) = 27,12$

$$\text{Interval: } \frac{27,12-11,84}{7} = \mathbf{2,18}$$

2. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

Rata-rata Tingkat Pertumbuhan Pendapatan 2008-2010 sebesar 14,94. Nilai yang dicapai pada tahun 2010 yaitu sebesar **17,35**.

Maka sasaran yang dicapai adalah $17,35 + (17,35 \times 0,5) = \mathbf{26,025}$

$$\text{Interval : } \frac{26,025-14,94}{7} = \mathbf{1,58}$$

3. Asset Turn Over (ATO)

Rata-rata ATO 2008-2010 sebesar 71,93. Nilai yang dicapai pada tahun 2010 yaitu sebesar **67,93**.

Maka sasaran yang dicapai adalah $67,93 + (67,93 \times 0,5) = \mathbf{101,895}$

$$\text{Interval : } \frac{101,895-71,93}{7} = \mathbf{6,58}$$

4. Return on Capital Employed (ROCE)

Rata-rata ROCE 2008-2010 sebesar 14,04. Nilai yang dicapai pada tahun 2010 yaitu sebesar **9,52**.

Maka sasaran yang dicapai adalah $9,52 + (9,52 \times 0,5) = \mathbf{14,28}$

$$\text{Interval sasaran akhir sampai nilai tahap awal : } \frac{14,28-14,04}{7} = \mathbf{0,03}$$

Tabel 4.25 Pembentukan Matrik Perspektif Keuangan

Tingkat pertumbuhan pendapatan	ATO	ROI	ROCE	Kriteria kinerja
17,35	67,93	18,08	9,52	performansi
26,025	101,895	27,12	14,28	10
24,445	95,315	24,94	14,25	9
22,865	88,735	22,76	14,22	8
21,285	82,155	20,58	14,19	7
19,705	75,575	18,4	14,16	6
18,125	68,995	16,22	14,13	5
16,545	62,415	14,04	14,1	4
14,965	55,835	11,86	14,07	3
13,385	49,255	9,68	14,04	2
11,805	42,675	7,5	14,01	1
10,225	36,095	5,32	13,98	0
5	5	6	0	Skor
0,267	0,24	0,253	0,24	Bobot
1,335	1,2	1,518	0	Nilai
			4,053	Indeks Perspektif

Keterangan

Kriteria Kerja : Indikator yang akan diukur

Performansi : Nilai hasil akhir dari tahap pengukuran (2010)

Level 10 : Sasaran yang ingin dicapai

Skor : berdasarkan nilai yang paling mendekati dengan performansi

Bobot : Nilai pembobotan masing-masing tolok ukur

Nilai : Skor X Bobot

5. Tingkat Kepuasan pelanggan

Rata-rata hasil pengolahan kuisioner tingkat kepuasan pelanggan sebesar **45,814**.

Hasil kuisioner tertinggi 52, sedangkan untuk sasaran akhir perusahaan mentargetkan sebesar **50** (berdasarkan survei pada pihak management).

$$\text{Interval : } \frac{52-45,814}{7} = \mathbf{0,88}$$

6. Tingkat pertumbuhan jumlah pelanggan

Rata-rata Tingkat pertumbuhan pelanggan 2008-2010 sebesar 5,49. Nilai yang dicapai pada tahun 2010 yaitu sebesar **9,69**.

Maka sasaran yang dicapai adalah $9,69 + (9,69 \times 0,5) = \mathbf{14,53}$

$$\text{Interval : } \frac{14,53-5,49}{7} = \mathbf{1,29}$$

7. Tingkat Dukungan Pelanggan

Rata-rata Tingkat Dukungan pelanggan 2008-2010 sebesar **34,013**. Hasil kuisioner tertinggi 41, sedangkan untuk sasaran akhir perusahaan mentargetkan sebesar **40** (berdasarkan *survey* pada pihak management). Interval sasaran akhir sampai nilai tahap awal :

$$\frac{41-34,013}{7} = \mathbf{0,99}$$

Tabel 4.26 Pembentukan Matrik Perspektif Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan	Tingkat pertumbuhan jumlah pelanggan	Tingkat dukungan pelanggan	Kriteria kinerja
45,814	9,69	34,013	<i>performansi</i>
50	14,53	40	10
49,12	13,24	39,01	9
48,24	11,95	38,02	8
47,36	10,66	37,03	7
46,48	9,37	36,04	6
45,6	8,08	35,05	5
44,72	6,79	34,06	4
43,84	5,5	33,07	3
42,96	4,21	32,08	2
42,08	2,92	31,09	1
41,2	1,63	30,1	0
5	6	4	<i>Skor</i>
0,365	0,317	0,317	Bobot
1,825	1,902	1,268	Nilai
		4,995	<i>Indeks Perspektif</i>

Keterangan

Kriteria Kerja : Indikator yang akan diukur

Performansi : Nilai hasil akhir dari tahap pengukuran (2010)

Level 10 : Sasaran yang ingin dicapai

Skor : berdasarkan nilai yang paling mendekati dengan performansi

Bobot : Nilai pembobotan masing-masing tolok ukur

Nilai : Skor X Bobot

8. *Rasio Riset Pengembangan*

Rata-rata Rasio Riset Pengembangan 2008-2010 sebesar sebesar 1,14. Nilai yang dicapai pada tahun 2010 yaitu sebesar **2,13**.

Maka sasaran yang dicapai adalah $2,13 + (2,13 \times 0,5) = \mathbf{3,19}$

$$\text{Interval : } \frac{3,19-1,4}{7} = \mathbf{0,25}$$

9. Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi

Rata-rata kuisisioner tingkat keberhasilan pengembangan organisasi 2008-2010 sebesar **48,857**. Hasil kuisisioner tertinggi 65, sedangkan untuk sasaran akhir perusahaan mentargetkan sebesar **60** (berdasarkan *survey* pada pihak management).

$$\text{Interval: } \frac{65-48,857}{7} = \mathbf{2,306}$$



Tabel 4.27 Pembentukan Matrik Perspektif Proses *Bisnis Internal*

Rasio Riset dan pengembangan	Tingkat keberhasilan pengembangan organisasi	Kriteria kinerja
2,13	48,857	<i>performansi</i>
3,19	60	10
2,94	57,694	9
2,69	55,388	8
2,44	53,082	7
2,19	50,776	6
1,94	48,47	5
1,69	46,164	4
1,44	43,858	3
1,19	41,552	2
0,94	39,246	1
0,69	36,94	0
6	5	<i>Skor</i>
0,5	0,5	Bobot
3	2,5	Nilai
	5,5	<i>Indeks Perspektif</i>

Keterangan

- Kriteria Kerja : Indikator yang akan diukur
- Performansi : Nilai hasil akhir dari tahap pengukuran (2010)
- Level 10 : Sasaran yang ingin dicapai
- Skor : Nilai yang paling mendekati dengan performansi
- Bobot : Nilai pembobotan masing-masing tolok ukur
- Nilai : Skor X Bobot

10. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Rata-rata kuisisioner tingkat keberhasilan pengembangan organisasi 2008-2010 sebesar 42,931. Hasil kuisisioner tertinggi 61, sedangkan untuk sasaran akhir perusahaan menargetkan sebesar **60** (berdasarkan *survey* pada pihak management).

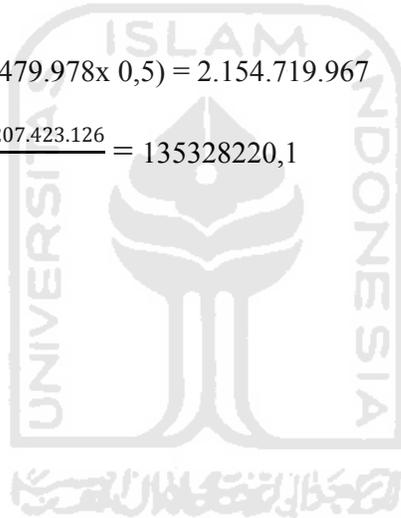
$$\text{Interval} : \frac{61 - 42,931}{7} = \mathbf{2,58}$$

11. *Produktivitas Relatif* Karyawan

Rata-rata Rasio Riset Pengembangan 2008-2010 sebesar 1.207.423.126. Nilai yang dicapai pada tahun 2010 yaitu sebesar 1.436.479.978. Maka sasaran yang dicapai adalah

$$1.436.479.978 + (1.436.479.978 \times 0,5) = 2.154.719.967$$

$$\text{Interval} : \frac{2.154.719.967 - 1.207.423.126}{7} = 135328220,1$$



Tabel 4.28 Pembentukan Matrik Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tingkat kepuasan kerja karyawan	Produktifitas Relatif Karyawan	Kriteria kinerja
42,931	1.207.423.126	performansi
60	1.436.479.978	10
57,42	1.301.151.758	9
54,84	1.165.823.538	8
52,26	1.030.495.318	7
49,68	895.167.098	6
47,1	759.838.878	5
44,52	624.510.657	4
41,94	489.182.437	3
39,36	353.854.217	2
36,78	218.525.997	1
34,2	83.197.777	0
3	8	Skor
0,522	0,477	Bobot
1,566	3,816	Nilai
	5,382	Indeks Perspektif

Keterangan

Kriteria Kerja : Indikator yang akan diukur

Performansi : Nilai hasil akhir dari tahap pengukuran (2010)

Level 10 : Sasaran yang ingin dicapai

Skor : berdasarkan nilai yang paling mendekati dengan performansi

Bobot : Nilai pembobotan masing-masing tolok ukur

Nilai : Skor X Bobot

4.2.5 Tingkat Perbaikan masing-masing perspektif

Tingkat perbaikan masing-masing perspektif yang ada di dalam *balanced scorecard*

menggunakan rumus :

$$\text{Tingkat Perbaikan} = \frac{\text{Indeks Perspektif} - 3.00}{3.00} \times 100 \%$$

Perhitungan tingkat perbaikan masing-masing perspektif :

$$\text{Perspektif keuangan} = \frac{4,053 - 3.00}{3.00} \times 100\%$$

$$= 35,1 \%$$

$$\text{Perspektif Pelanggan} = \frac{4,995 - 3.00}{3.00} \times 100\%$$

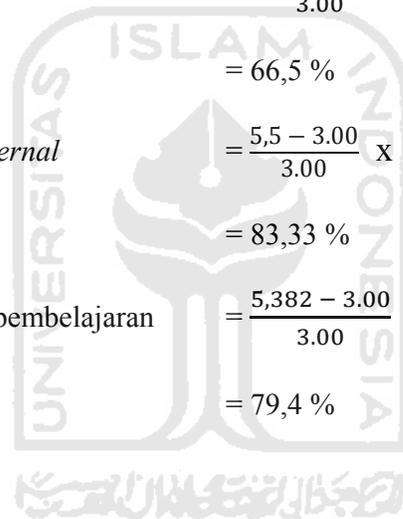
$$= 66,5 \%$$

$$\text{Perspektif Proses *Bisnis Internal*} = \frac{5,5 - 3.00}{3.00} \times 100\%$$

$$= 83,33 \%$$

$$\text{Perspektif pertumbuhan & pembelajaran} = \frac{5,382 - 3.00}{3.00} \times 100\%$$

$$= 79,4 \%$$



Tabel 4.29 Hasil Perhitungan Masing-Masing Perspektif

Perspektif	Tolak Ukur	Bobot	Skor	Indeks perspektif	Tingkat Perbaikan
Keuangan (<i>Finansial</i>)	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	0,267	5	4,053	35,1 %
	<i>Asset Turn Over</i> (ATO)	0,240	5		
	<i>Return On Investment</i> (ROI)	0,253	6		
	<i>Return On Capital Employeed</i> (ROCE)	0,240	0		
Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	0,365	5	4,995	66,5 %
	Tingkat Pertumbuhan Jumlah Pelanggan	0,317	6		
	Tingkat Dukungan Pelanggan	0,317	4		
Bisnis Internal	Rasio Riset dan pengembangan	0,5	6	5,5	83,33 %
	Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi	0,5	5		
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	0,522	3	5.382	79,4 %
	Produktivitas Relatif Karyawan	0,477	8		

BAB V

PEMBAHASAN

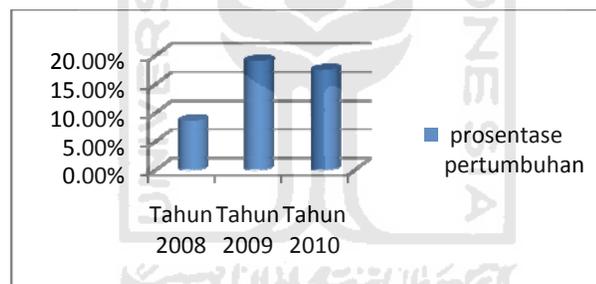
5.1 Analisis Hasil Pengolahan Data

Dari data-data yang ada, maka terlihat gambaran pencapaian beberapa tolok ukur masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

5.1.1 Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, kinerja perusahaan ditinjau dari prosentase pertumbuhan pendapatan, *Asset Turn Over (ATO)*, *Return On Investment (ROI)*, *Return On Capital Employed (ROCE)*.

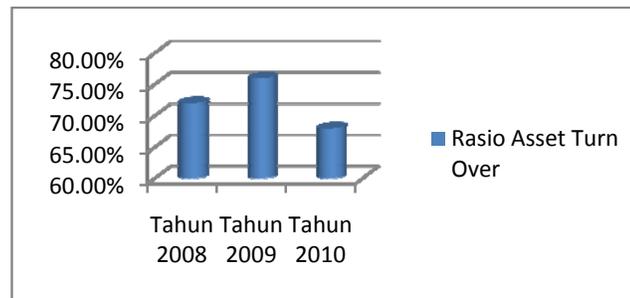
1. Tingkat Pertumbuhan dan pendapatan



Gambar 5.1 Grafik Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

Pertumbuhan pendapatan perusahaan tahun tahun 2008 sebesar 8,54 %. Pertumbuhan pendapatan ini mengalami peningkatan pada tahun 2009 yaitu sebesar 18,95 % dan menurun pada tahun 2010, yaitu 17,35 %. Penurunan pada tahun 2010 ini dapat terjadi karena perusahaan menambah armada kendaraannya, sehingga biaya langsung dan biaya administrasi mengalami peningkatan.

2. Asset Turn Over (ATO)



Gambar 5.2 Grafik *Rasio Asset Turn Over*

Rasio Asset Turn Over tahun 2008 sebesar 71,97%. Pertumbuhan pendapatan ini mengalami peningkatan pada tahun 2009 yaitu sebesar 75,90% dan menurun pada tahun 2010, yaitu 67,93 %. Penurunan pada tahun 2010 ini disebabkan karena perusahaan meningkatkan penggunaan pendapatannya untuk diinvestasikan sebagai kekayaan perusahaan, seperti mobil, tanah, rumah, peralatan perusahaan.

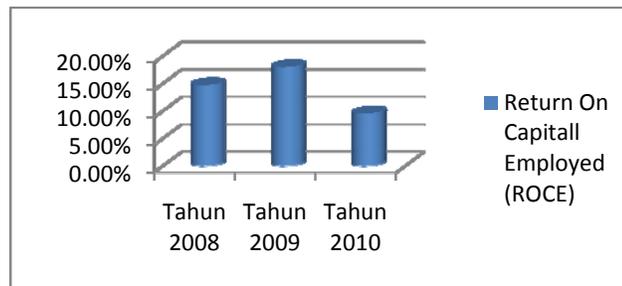
3. Return On Investment (ROI)



Gambar 5.3 Grafik *Return On Investment*

Rasio Asset Turn Over pada tahun 2008 sebesar 13,79 % dan mengalami penurunan pada tahun 2009, yaitu sebesar 3.66 %. Namun pada tahun 2010 mengalami kenaikan kembali, yaitu sebesar 18,08 %.

4. *Return On Capitall Employed (ROCE)*



Gambar 5.4 Grafik *Return On Capitall Employed*

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari tingkat pengembalian modal. Penurunan pengembalian modal perusahaan selalu terjadi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2008 sebesar 14,66 %, menaik pada tahun 2009, yaitu sebesar 17,94%, dan kembali menurun pada tahun 2010, yaitu sebesar 9,52%. Hal ini disebabkan karena semakin meningkatnya jumlah pinjaman perusahaan. Sehingga pendapatan perusahaan yang digunakan untuk membayar pinjaman juga semakin tinggi.

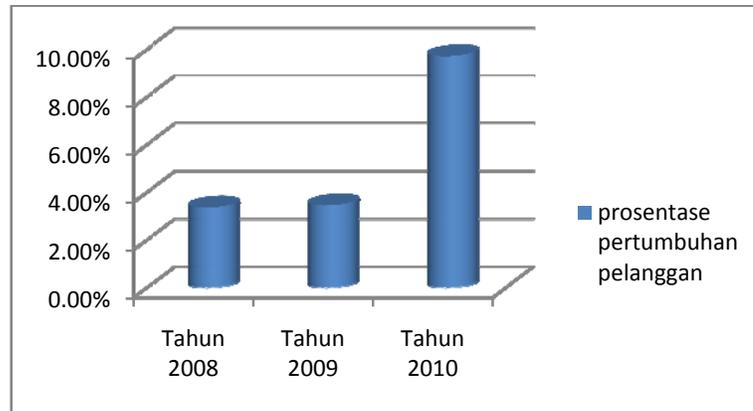
5.1.2 **Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan, kinerja perusahaan ditinjau dari hal-hal yang berkaitan dengan pemenuhan keinginan pelanggan oleh perusahaan, pertumbuhan pelanggan, tingkat dukungan pelanggan.

a. **Tingkat Kepuasan Pelanggan**

Tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan *survey* didapatkan nilai rata-rata sebesar 45,814 nilai harapan rumah sakit sebesar 50. Hal ini dapat dikatakan bahwa pelanggan sudah cukup puas dengan pelayanan perusahaan dan ketentuan-ketentuan yang diterapkan oleh perusahaan

b. *Prosentase* Pertumbuhan Pelanggan



Gambar 5.5 Grafik *Prosentase* Pertumbuhan Pelanggan

Prosentase pertumbuhan jumlah pelanggan mengalami peningkatan dari tahun 2008, yaitu sebesar 3,35 % menjadi 3,44 % pada tahun 2009. Pada tahun 2010, yaitu sebesar 9,69 %.

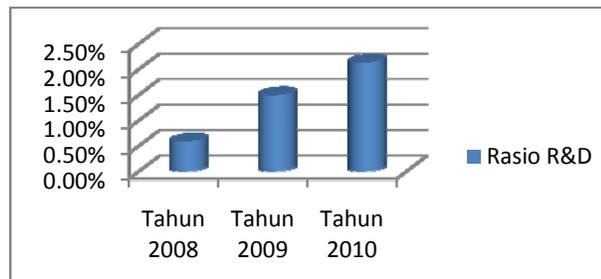
c. Tingkat Dukungan Pelanggan

Tingkat dukungan pelanggan berdasarkan survei didapatkan nilai rata-rata sebesar 34,013, nilai harapan sebesar 40 dan nilai maksimal 41. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan pelanggan terhadap apa yang dilakukan oleh perusahaan sudah baik.

5.1.2 Perspektif *Bisnis Internal*

Kinerja aspek proses internal sangat dipengaruhi oleh proses-proses penting untuk mencapai tujuan organisasi. Proses bisnis internal mencakup kegiatan-kegiatan penting yang harus ada agar tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

1. Rasio R & D



Gambar 5.6 Grafik R & D

Rasio untuk biaya R & D yang mana pada tahun 2008 sebesar 0,58%, pada tahun 2009 menjadi 1,49%. Terjadi kembali peningkatan pada tahun 2010, menjadi 2,13%.

Rasio R&D selalu mengalami peningkatan karena perusahaan selalu melakukan banyak pembelajaran, inovasi yang nantinya berguna bagi perusahaan untuk kedepannya.

2. Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi

Tingkat keberhasilan pengembangan organisasi berdasarkan *survey* yang dilakukan didapat nilai rata-rata 48,857, nilai harapan perusahaan sebesar 60, dan nilai maksimalnya 65. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang ada pada perusahaan sudah cukup bagus, baik dari struktur organisasi, perilaku pemimpin dan karakteristik jabatan.

5.1.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

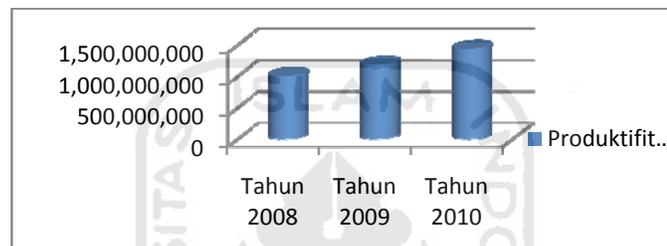
Faktor belajar dan tumbuh sangat penting bagi perusahaan untuk dapat bertahan hidup atau tidak di masa yang akan datang, terutama dalam persaingan yang sangat ketat.

Rasio-rasio yang menjadi indikatornya adalah :

1. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan *survey* yang dilakukan, didapatkan nilai rata-rata sebesar 42,931, harapan 60 dan nilai maksimal 61. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah cukup puas dengan pekerjaannya selama ini, baik dari kepuasan *internal*, *eksternal*, dan umum. Tetapi perlu adanya peningkatan, karena kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada produktivitas perusahaan yang lebih tinggi.

2. Produktivitas Relatif Karyawan



Gambar 5.7 Grafik Produktivitas Relatif Karyawan

Produktivitas relatif karyawan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, yaitu sebesar 1.004.657.612 pada tahun 2008, 1.181.131.789 pada tahun 2009, dan 1.436.479.978 pada tahun 2010. Hal ini terjadi karena peningkatan gaji karyawan dan jumlah karyawan yang sebanding dari tahun ke tahun.

5.2 Analisis Keempat Perspektif Dengan Metode OMAX

Pengukuran ini adalah menggabungkan beberapa kriteria kinerja dalam sebuah matrix. Masing-masing indikator kinerja memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingan terhadap tujuan produktifitas perusahaan secara keseluruhan. Hasil dari pengukuran kinerja OMAX adalah nilai indeks perspektif.

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis dengan metode OMAX dapat diketahui bahwa untuk perspektif keuangan yaitu tingkat pertumbuhan pendapatan, *Asset Turn Over (ATO)*, *Return On Investment (ROI)*, *Return On Capital Employee (ROCE)* nilai yang dicapai adalah 5,5,6,0. Indeks perspektif keuangan yang didapat sebesar dan *indeks perspektif* ini adalah yang terkecil diantara perspektif yang lainnya yaitu 4,053 dengan tingkat perbaikan sebesar 35,1 %.

2. Perspektif Pelanggan

Pencapaian indikator perspektif pelanggan berada diatas nilai rata-rata, yaitu, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat pertumbuhan jumlah pelanggan dan tingkat dukungan pelanggan nilai indikator pencapaiannya cukup baik yaitu masing-masing 5,6,4. Indeks perspektif pelanggan yang didapat sangat baik karena berada diatas nilai rata-rata, sebesar 4.995 dengan tingkat perbaikannya mencapai 66,5 %.

3. Perspektif *Bisnis Internal*

Pada perspektif bisnis internal ini, tidak terdapat nilai indicator dibawah nilai rata-rata. *Rasio* untuk biaya *riset* dan pengembangan mancapai nilai 6 dan kriteria tingkat pengembangan organisasi mencapai nilai 5. Indeks perspektif yang dicapai sebesar 5,5 dan tingkat perbaikan sebesar 83,33 %

4. Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, skor nilai tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu 3 dan *produktivitas relatif* perusahaan sudah berada diatas nilai rata-rata, yaitu sebesar 8. Pencapaian nilai *indeks perspektif* pertumbuhan dan pembelajaran yaitu 5.382 dengan tingkat perbaikan sebesar 79,4 %.

5.3 Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Perusahaan

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa *balanced scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang menjabarkan *visi* dan *misi* kedalam tujuan *operasional*. Maka dalam sub bab ini akan dilakukan analisa penerapan target dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan tujuan yang hendak dicapai adalah menjadi perusahaan yang memiliki kemampuan keuangan yang baik dengan memaksimalkan keuntungan tanpa mengurangi mutu pelayanan. Adapun indikator pencapaian tujuan tersebut adalah :

a. Pertumbuhan Pendapatan

Tolok ukur dari pertumbuhan pendapatan adalah tingkat pendapatan dan *asset turn over (ATO)*. Pertumbuhan tingkat pendapatan dan *ATO* diharapkan dapat meningkat dari tahun ke tahun, yang mana pada tahun 2010 terjadi penurunan tingkat pertumbuhan pendapatan, yang hanya sebesar 67,93% dan *ATO* sebesar 71,93. Hal ini menunjukkan perlunya usaha keras agar dapat meningkatkan pertumbuhan jumlah pendapatan.

b. Tingkat Pengembalian Modal

Tolok ukur yang digunakan dalam tingkat pengembalian modal adalah *ROI* dan *ROCE*. Untuk tingkat pengembalian modal diharapkan meningkat dari tahun ke tahun, yang mana dari hasil pengukuran, nilai *ROI* mengalami kenaikan pada tahun 2010 yaitu 18,08%. Tetapi *ROCE* mengalami penurunan dari tahun ke tahun, terutama pada tahun 2010, yaitu sebesar 9,52%. Hal ini menunjukkan perusahaan belum mengoptimalkan dana ataupun modal yang ada.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, tujuan yang ingin dicapai adalah menghasilkan program pelayanan yang memuaskan pelanggan. Indikator yang digunakan adalah tingkat kepuasan pelanggan, tingkat jumlah pelanggan, dan tingkat dukungan pelanggan.

a. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tolok ukur untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan adalah adanya survey tingkat kepuasan yang diperoleh pelanggan. Target yang hendak dicapai adalah memberikan kepuasan terhadap pelanggan dan memenuhi keinginan pelanggan. Semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

b. Tingkat Jumlah Pelanggan

Tolok ukurnya adalah prosentase pertumbuhan jumlah pelanggan. Target yang hendak dicapai adalah adanya peningkatan jumlah pelanggan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai perusahaan.

c. Tingkat Dukungan Pelanggan

Tolok ukur untuk mengetahui seberapa besar dukungan pelanggan yang diberikan kepada perusahaan. Target yang hendak dicapai adalah mendapat dukungan penuh dari pelanggan. Selain itu loyalitas pelanggan yang tinggi juga harus dicapai melalui data pelanggan tetap yang setia terhadap jasa yang diberikan.

3. Perspektif *Bisnis dan Internal*

Dalam perspektif bisnis dan internal, tujuan yang ingin dicapai adalah menjadi perusahaan yang memiliki karyawan yang profesional, disiplin dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap perusahaan dan pelanggan. Indikator yang digunakan adalah biaya R & D dan keberhasilan pengembangan organisasi.

a. *Rasio Biaya R & D*

Tolok ukur yang digunakan adalah biaya untuk *R & D*. Target yang ingin dicapai adalah menyediakan biaya *riset* dan pengembangan yang memadai dengan pendapatan yang diharapkan seimbang.

b. Keberhasilan Pengembangan Organisasi

Tolok ukur yang digunakan adalah *survey* tingkat pengembangan organisasi karyawan. Target yang ingin dicapai adalah memperbaiki struktur organisasi sehingga tidak terjadi kerancuan, konflik antar jabatan, perilaku pemimpin terhadap karyawan, dan karakteristik pekerjaan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pendapatan

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tujuan yang ingin dicapai adalah memiliki kemampuan untuk mendukung peningkatan kualitas organisasi terutama kualitas karyawan. Indikator yang digunakan adalah produktivitas karyawan dan iklim kerja yang baik.

a. Produktivitas Karyawan

Tolok ukurnya adalah pendapatan perusahaan per jumlah karyawan (produktivitas relatif). Target perusahaan adalah meningkatkan pendapatan perusahaan dari tahun ke tahun.

b. Iklim Kerja Yang Baik

Tolok ukur yang digunakan adalah survei tingkat kepuasan kerja. Target adalah menciptakan iklim kerja yang baik, diantaranya adalah dengan menjalin keakraban di tempat kerja, rasa saling percaya antar karyawan, rasa puas dan bangga bekerja di perusahaan. rasa puas dan bangga bekerja di perusahaan.

5.4 Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan

Apabila dilihat dari hasil perhitungan masing-masing perspektif, terdapat satu perspektif yang mempunyai indeks perspektif yang kecil dari pada yang lainnya, dan memiliki tingkat perbaikan yang juga kecil daripada yang lainnya. Perspektif yang perlu ditingkatkan yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki *indeks perspektif* yaitu 4,053 dan tingkat perbaikannya sebesar 35,1 %. Perspektif keuangan sendiri terdiri dari 2 tolok ukur antara lain :

a. Pertumbuhan Pendapatan

Tolok ukur dari pertumbuhan pendapatan adalah tingkat pendapatan dan *asset turn over (ATO)*. Pertumbuhan tingkat pendapatan dan *ATO* diharapkan dapat meningkat dari tahun ke tahun, yang mana pada tahun 2010 terjadi penurunan tingkat pertumbuhan pendapatan, yang hanya sebesar 17,35 turun dari sebelumnya 18,95 dan *ATO* sebesar 71,93. Hal ini menunjukkan perlunya usaha keras agar dapat meningkatkan pertumbuhan jumlah pendapatan. Rencana Strategi :

1. Mengembangkan saluran distribusi pemasaran produk, dengan membuka kantor cabang baru.
2. Mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dan mampu bersaing.
3. Melakukan inovasi produk dengan membuka pasar baru yang sesuai keinginan konsumen dan dapat dijadikan produk unggulan perusahaan.
4. Mengoptimalkan biaya pengeluaran (biaya operasi).

b. Tingkat Pengembalian Modal

Tolok ukur yang digunakan dalam tingkat pengembalian modal adalah *ROI* dan *ROCE*. Untuk tingkat pengembalian modal diharapkan meningkat dari tahun ke tahun, yang mana dari hasil pengukuran, nilai *ROI* mengalami kenaikan pada tahun 2010 yaitu 18,08%. Tetapi *ROCE* mengalami penurunan dari tahun ke tahun, terutama pada tahun 2010, yaitu sebesar 9,52%. Hal ini menunjukkan perusahaan belum mengoptimalkan dana ataupun modal yang ada.

1. Meningkatkan pendapatan dengan memaksimalkan potensi dan kemampuan perusahaan.
2. Menekan biaya pengeluaran seminimal mungkin.
3. Proses peningkatan kekayaan perusahaan harus dilakukan dengan selektif dan seefisien mungkin.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

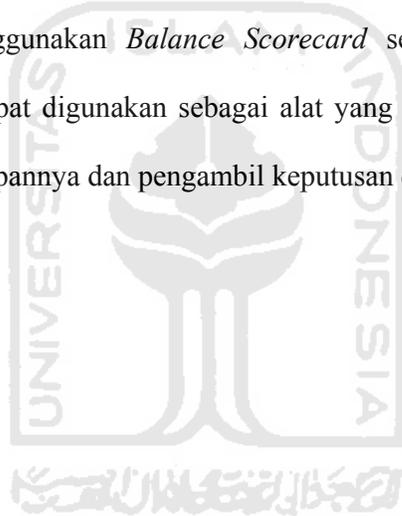
Berdasarkan penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Nilai Indeks Perspektif pada masing-masing perspektif yaitu bisnis internal sebesar 5,5 pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 5,382 pelanggan sebesar 4,995 keuangan sebesar 4,053. Indeks Perspektif paling besar yaitu Bisnis Internal yang mempunyai tolok ukur diantaranya rasio riset dan pengembangan dan keberhasilan pengembangan organisasi.
2. Indeks perspektif keuangan merupakan perspektif terkecil daripada yang lainnya. Perspektif keuangan memiliki *indeks perspektif* yaitu 4,053 dan tingkat perbaikannya sebesar 35.1 %. Perspektif keuangan sendiri terdiri dari tolok ukur yaitu Pertumbuhan Pendapatan dan Tingkat Pengembalian Modal.
3. Untuk meningkatkan perspektif keuangan terdapat beberapa rencana strategi diantaranya :
 5. Mengoptimalkan biaya pengeluaran (biaya operasi).
 6. Mengembangkan saluran distribusi pemasaran produk, dengan membuka kantor cabang baru.
 7. Melakukan inovasi produk dengan membuka pasar baru yang sesuai keinginan konsumen dan dapat dijadikan produk unggulan perusahaan.
 8. Proses peningkatan kekayaan perusahaan harus dilakukan dengan selektif dan seefisien mungkin

6.2 Saran

Saran yang dapat dikemukakan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kedepannya survei untuk evaluasi kepuasan pelanggan hendaknya dilakukan secara periodik contohnya 1-2 tahun sekali, dengan harapan dan keinginan konsumen dapat termonitor dan dapat dijadikan tolok ukur dalam mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
2. Perusahaan sebaiknya memberikan perhatian khusus pada perpektif keuangan, dengan menciptakan sistem yang dapat meningkatkan kinerja perspektif tersebut, dan dapat diimplementasikan dengan baik oleh seluruh karyawan.
3. Perusahaan dapat menggunakan *Balance Scorecard* sebagai alat implementasi strategi-strategi yang dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk menentukan strategi perusahaan kedepannya dan pengambil keputusan dimasa yang akan datang.



LAMPIRAN



SURVEI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Berilah penilaian anda terhadap organisasi anda tentang kriteria keberhasilan pengembangan organisasi dengan memberi tanda (v) pada kolom dibawah sesuai dengan penjelasan dibawah ini :

Nilai 1 : Sangat buruk

Nilai 2 : Buruk

Nilai 3 : Biasa - biasa

Nilai 4 : Baik

Nilai 5 : Sangat Baik

No	Kriteria	Interval				
		1	2	3	4	5
1	Struktur Organisasi a. Tidak adanya kerancuan antar jabatan b. Tidak adanya konflik antar jabatan c. Tekanan akan pekerjaan d. Proses evaluasi kerja e. Kerjasama antar pekerja f. Perencanaan aliran kerja g. Hubungan dengan mitra kerja					
2	Sistem penghargaan dan kepuasan a. Proses penggajian b. Proses pengawasan c. Proses promosi d. Proses pemberian jawaban					
3	Perilaku pemimpin a. Struktur (hubungan kerja) dengan bawahan b. Pemberdayaan bawahan c. Pemberian motivasi d. Pemberian hukuman					
4	Karakteristik Pekerjaan a. Cakupan jabatan terhadap pekerjaan b. Tantangan yang diberikan c. Proses Feedback					
Total Skor						

SURVEI KEPUASAN PELANGGAN

Berilah penilaian anda dengan memberi tanda (v) pada kolom dibawah sesuai dengan penjelasan dibawah ini :

Nilai 1 : Sangat tidak puas

Nilai 2 : Tidak puas

Nilai 3 : Netral

Nilai 4 : Puas

Nilai 5 : Sangat puas

Kriteria		Interval				
		1	2	3	4	5
<i>Reliability</i> (Kehandalan)	Kemampuan untuk melakukan transaksi dengan mudah					
	Kemampuan produk memenuhi keinginan pelanggan					
	Daya tahan produk					
<i>Tangible</i> (Berwujud)	Kebersihan tempat transaksi (kantor) dan kerapian karyawan					
	Kesesuaian harga dengan peraturan yang berlaku pada saat ini					
<i>Assurance</i> (Jaminan)	Ketersediaan informasi produk yang dibutuhkan					
	Jaminan harga yang terjangkau dengan pelayanan yang disediakan					
<i>Responsiveness</i> (Daya Tanggap)	Kemampuan merespon keluhan pelanggan					
	Perhatian perusahaan terhadap keinginan konsumen					
<i>Empathy</i> (Empati)	Kemampuan dalam membina hubungan baik dengan pelanggan dan masyarakat					
	Kemampuan menjaga kepercayaan pelanggan terhadap hubungan bisnis yg selama ini dilakukan					

SURVEI KEPUASAN KERJA

Berilah penilaian anda terhadap kepuasan kerja yang anda rasakan dilihat dari berbagai aspek dengan memberi tanda (v) pada kolom dibawah sesuai dengan penjelasan dibawah ini :

Nilai 1 : Sangat tidak setuju

Nilai 2 : Tidak setuju

Nilai 3 : Ragu-ragu

Nilai 4 : Setuju

Nilai 5 : Sangat Setuju

No	Kriteria	Interval				
		1	2	3	4	5
1	Kepuasan Internal a. Saya diberi kesempatan mengembangkan kemampuan saya b. Saya puas dengan prestasi saya selama ini c. Saya mampu untuk selalu bekerja d. Saya diberikan kesempatan untuk menjadi mahir pada pekerjaan saya e. Saya diberikan upah yang memadai f. Saya puas dengan cara rekan sekerja bergaul g. Saya diberi kesempatan untuk mencoba sendiri h. Saya diberikan kesempatan untuk melakukan yang tidak bertentangan dengan nilai yang ada i. Saya diberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain j. Saya puas dengan kondisi tempat kerja saya					
2	Kepuasan Eksternal a. Saya diberi kesempatan untuk memberi tahu seseorang apa yang harus dilakukan b. Saya puas dengan pujian yang diterima c. Saya diberi kebebasan untuk menilai diri dan hasil kerja saya d. Saya merasa sangat mantap dengan pekerjaan saya selama ini e. Saya diberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu					
3	Umum a. Saya bebas untuk berhubungan dan berkomunikasi dengan atasan b. Saya puas dengan kemampuan atasan saya					
Total Skor						

SURVEI DUKUNGAN PELANGGAN KEPADA PERUSAHAAN

Berilah penilaian anda terhadap kepuasan kerja yang anda rasakan dilihat dari berbagai aspek dengan memberi tanda (v) pada kolom dibawah sesuai dengan penjelasan dibawah ini :

1. Saya menolak
2. Saya tidak mendukung perusahaan
3. Saya tidak memiliki persepsi apapun
4. Saya memberikan dukungan kepada perusahaan
5. Saya selalu memprioritaskan

No	Kriteria	Interval				
		1	2	3	4	5
1	Keseragaman jenis/macam produk					
2	Kemampuan produk memenuhi kebutuhan pelanggan					
3	Tingkat kepedulian terhadap pelanggan					
4	Kemampuan menjawab masalah yg dihadapi pelanggan					
5	Kemudahan dihubungi pelanggan					
6	Kepercayaan terhadap hubungan bisnis yang selama ini dilakukan					
7	Kemudahan mendapatkan informasi produk					
8	Kepedulian terhadap lingkungan sekitar					
9	Berusaha untuk selalu menawarkan produk yang berkualitas					
Total Skor						

OUTPUT SPSS SURVEI KEPUASAN PELANGGAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.741	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	41.9857	15.348	.231	.755
X2	41.9143	15.355	.375	.725
X3	41.5571	16.366	.263	.738
X4	41.5714	16.046	.369	.726
X5	41.6571	15.098	.429	.717
X6	41.5571	15.729	.434	.718
X7	41.5286	15.586	.394	.722
X8	41.4571	15.701	.410	.721
X9	41.9714	15.593	.353	.727
X10	41.3714	14.353	.570	.696
X11	41.5714	14.393	.530	.702

OUTPUT SPSS SURVEI DUKUNGAN PELANGGAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	30.3194	18.051	.418	.744
X2	30.3333	18.845	.446	.739
X3	30.3333	18.254	.483	.733
X4	30.2222	18.710	.395	.747
X5	30.1111	17.987	.505	.730

X6	30.1528	18.272	.474	.735
X7	30.1806	19.108	.370	.750
X8	30.0694	17.446	.526	.726
X9	30.3889	19.480	.355	.752

OUTPUT SPSS SURVEI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	46.4857	75.761	.386	.816
X2	46.1857	76.907	.305	.820
X3	46.0857	74.195	.451	.812
X4	46.1429	75.023	.432	.813
X5	45.7286	76.317	.342	.818
X6	45.9143	74.456	.441	.813
X7	46.0286	73.941	.453	.812
X8	46.0143	74.652	.472	.812
X9	45.6857	77.784	.329	.819
X10	45.8429	74.395	.408	.815
X11	45.9714	73.159	.592	.806
X12	45.8429	76.076	.382	.816
X13	45.8571	71.747	.592	.804
X14	45.5429	71.701	.373	.820
X15	45.9714	73.159	.592	.806
X16	46.3143	76.103	.355	.817
X17	45.2571	69.585	.441	.815
X18	46.0571	78.953	.171	.827

OUTPUT SPSS SURVEI KEPUASAN KERJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	40.3973	94.604	.676	.882
X2	40.6438	102.149	.282	.895
X3	40.3288	102.002	.295	.894
X4	40.6301	98.764	.515	.888
X5	40.5068	93.142	.621	.884
X6	40.6712	92.529	.714	.880
X7	40.6438	95.482	.591	.885
X8	40.5753	97.692	.549	.886
X9	40.2055	99.277	.539	.887
X10	40.1918	98.240	.464	.889
X11	40.3836	96.434	.671	.883
X12	40.3973	94.604	.676	.882
X13	40.2877	95.708	.632	.884
X14	40.0000	95.056	.451	.891
X15	40.4658	95.086	.684	.882
X16	40.6438	102.371	.275	.895
X17	39.9315	85.954	.671	.883

REKAP KUISIONER KEPUASAN PELANGGAN

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	Jumlah
1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	28
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	33
4	2	3	5	5	3	5	5	5	3	5	4	45
5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	47
6	3	3	5	4	4	4	5	4	3	4	5	44
7	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	32
8	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	43
9	5	4	4	3	5	5	4	4	3	5	3	45
10	3	3	4	5	3	5	4	4	4	5	5	45
11	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	47
12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	47
13	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	47
14	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	5	50
15	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	46
16	3	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	45
17	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	46
18	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	46
19	5	3	5	4	3	5	5	5	3	5	5	48
20	4	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	46
21	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	48
22	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	51
23	5	3	5	4	5	4	5	4	3	5	5	48
24	2	4	4	5	4	3	3	3	3	5	3	39
25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	45
26	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	46
27	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	46
28	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	50
29	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	46
30	3	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	45
31	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	45
32	2	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	47
33	2	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	44
34	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	45
35	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	49
36	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45
37	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	49
38	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	46
39	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	46
40	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	45
41	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	47
42	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	45

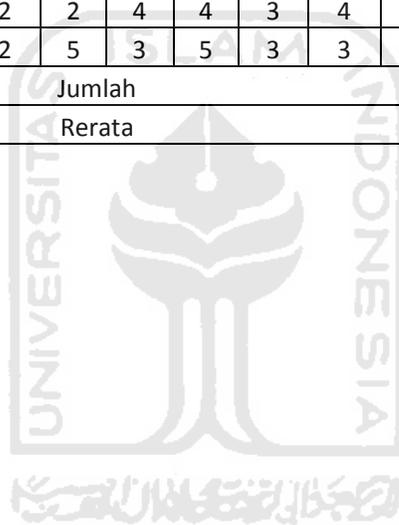
43	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	50
44	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	49
45	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	48
46	2	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	45
47	1	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	43
48	2	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	44
49	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	48
50	3	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	47
51	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	47
52	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	3	45
53	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	46
54	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	52
55	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	49
56	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	48
57	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46
58	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	52
59	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	51
60	4	4	5	3	3	5	5	5	3	5	4	46
61	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	45
62	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	47
63	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	47
64	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	44
65	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	50
66	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	49
67	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	47
68	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	48
69	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	47
70	4	3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	48
Jumlah											3207	
Rerata											45,8143	

REKAP KUISIONER DUKUNGAN PELANGGAN

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	Jumlah
1	4	2	3	4	5	5	5	5	5	38
2	3	3	3	4	2	3	4	5	4	31
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
4	4	3	2	3	3	5	5	4	4	33
5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	39
6	3	2	3	4	3	2	2	2	3	24
7	4	4	4	3	2	3	3	3	2	28
8	3	4	2	3	4	3	5	5	4	33
9	5	4	4	3	5	5	4	4	3	37
10	5	5	4	3	3	3	2	1	2	28

11	5	4	5	4	5	4	5	4	3	39
12	4	4	4	3	4	3	4	2	3	31
13	4	4	5	4	5	4	4	4	3	37
14	2	2	2	2	3	2	5	4	3	25
15	4	4	4	5	4	4	3	4	5	37
16	2	3	3	3	4	3	3	5	3	29
17	3	4	5	5	4	4	4	5	4	38
18	5	5	5	3	4	4	4	3	2	35
19	5	3	5	4	3	5	5	5	3	38
20	5	4	4	4	3	4	4	4	5	37
21	5	4	3	4	5	4	4	5	4	38
22	4	3	3	4	3	4	4	3	4	32
23	5	3	5	4	5	4	5	4	3	38
24	4	4	4	5	3	3	4	5	4	36
25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
26	4	4	5	5	5	5	4	3	4	39
27	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37
28	4	5	3	5	4	4	3	4	4	36
29	5	4	4	4	5	4	4	4	4	38
30	2	2	3	2	3	4	3	2	3	24
31	3	4	4	5	5	4	4	4	4	37
32	2	3	4	3	2	2	3	4	5	28
33	2	4	4	4	3	5	4	4	4	34
34	3	4	5	5	4	2	4	3	3	33
35	5	3	4	4	4	4	5	5	5	39
36	2	2	3	5	5	3	2	3	2	27
37	5	4	5	4	5	4	5	4	4	40
38	3	4	3	2	2	2	2	3	4	25
39	5	4	4	5	5	4	4	4	4	39
40	2	3	4	2	3	3	4	3	2	26
41	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
42	3	3	3	3	4	3	4	5	4	32
43	4	5	4	5	5	5	4	5	4	41
44	3	3	3	4	4	4	5	3	2	31
45	3	5	4	4	5	4	4	5	4	38
46	5	4	4	3	2	2	3	4	4	31
47	1	4	4	4	3	5	4	5	4	34
48	3	3	2	4	3	4	3	2	3	27
49	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38
50	2	2	2	3	4	3	2	2	3	23
51	3	4	4	4	4	5	4	5	4	37
52	3	4	3	2	4	5	5	4	3	33
53	3	4	4	4	4	5	4	4	4	36
54	3	3	4	5	3	3	4	3	4	32
55	3	5	4	4	5	5	4	5	4	39

56	3	3	2	3	4	5	3	3	3	29
57	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
58	4	3	2	3	4	3	3	3	2	27
59	5	5	4	4	5	4	5	5	4	41
60	4	3	4	3	3	4	5	3	2	31
61	5	3	3	4	4	4	4	4	4	35
62	5	5	4	3	5	4	4	5	4	39
63	4	3	4	4	4	5	5	5	4	38
64	4	5	5	5	5	5	3	4	4	40
65	5	4	3	2	4	3	4	5	3	33
66	3	4	4	5	4	3	2	3	4	32
67	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38
68	4	4	4	3	3	4	5	4	3	34
69	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
70	4	3	5	5	4	5	3	5	5	39
71	3	4	2	2	4	4	3	4	5	31
72	3	3	2	5	3	5	3	3	3	30
Jumlah										2449
Rerata										34,0139



REKAP KUISIONER PENGEMBANGAN ORGANISASI

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	Jumlah
1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	27
2	2	2	3	2	2	2	4	3	2	3	3	2	2	1	3	3	1	2	42
3	1	2	1	2	3	2	3	1	2	2	1	2	1	3	1	1	2	3	33
4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	60
5	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	35
6	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	3	2	2	2	3	39
7	2	4	5	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	50
8	3	1	3	3	4	3	2	2	4	4	1	4	1	2	1	3	2	2	45
9	2	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	3	2	2	4	2	1	52
10	1	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	1	4	2	48
11	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	57
12	3	2	3	3	3	3	1	2	4	3	3	3	1	2	3	3	2	2	46
13	2	1	2	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	1	2	2	2	36
14	1	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	45
15	1	3	3	4	4	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	1	4	5	56
16	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	53
17	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	60
18	2	5	2	3	4	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	2	2	2	52
19	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	2	53
20	1	1	1	1	3	1	1	1	2	3	3	1	3	3	3	1	5	2	36
21	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	3	5	1	1	3	3	1	1	42
22	2	3	2	1	3	2	1	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	39
23	1	4	4	4	4	4	2	4	2	4	1	1	4	2	1	1	2	2	47
24	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	3	29

25	1	4	1	4	1	1	2	1	4	4	1	4	4	2	1	1	2	2	40
26	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	43
27	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	5	2	59
28	2	2	2	1	2	4	2	2	4	2	2	2	1	4	2	2	4	2	42
29	2	1	2	4	5	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	3	42
30	3	2	3	1	3	4	2	3	3	3	2	3	2	4	2	3	4	4	51
31	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	5	4	2	5	3	58
32	4	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	2	3	54
33	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	5	3	3	5	3	58
34	3	4	3	3	4	5	4	3	3	2	3	4	3	5	3	3	5	3	63
35	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	5	4	62
36	1	2	3	2	5	3	3	3	3	5	3	3	4	4	3	1	4	3	55
37	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
38	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	5	2	52
39	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	1	49
40	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	4	3	3	5	4	2	5	2	53
41	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	5	2	60
42	1	2	1	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	5	3	1	5	3	49
43	1	1	1	3	1	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	1	5	4	46
44	1	1	1	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	5	3	1	5	5	56
45	1	2	1	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	1	2	4	49
46	1	1	1	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	5	2	1	5	3	42
47	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	47
48	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	48
49	1	2	3	3	3	2	3	3	2	5	2	3	2	5	2	1	5	2	49
50	3	2	3	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3	2	1	50

51	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	5	3	3	5	2	56
52	3	4	3	3	4	1	1	4	3	4	4	3	3	1	4	3	1	2	51
53	3	3	3	4	3	4	3	1	3	3	3	3	4	5	3	3	5	2	58
54	4	3	4	1	3	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	2	62
55	2	2	2	2	4	2	4	3	4	3	4	3	3	5	4	2	5	3	57
56	2	2	2	2	4	2	2	3	3	1	1	2	4	4	1	2	4	3	44
57	2	2	2	2	2	4	2	3	3	4	4	4	5	1	4	2	5	4	55
58	2	2	2	2	4	2	2	3	3	5	3	3	3	5	3	2	5	4	55
59	2	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	51
60	4	2	4	2	2	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	57
61	4	2	4	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	1	3	4	5	3	54
62	4	2	4	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	5	2	55
63	2	2	2	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	5	4	2	5	3	63
64	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	1	3	3	2	5	2	43
65	1	2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	5	1	1	5	3	36
66	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	1	1	3	2	1	2	34
67	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	30
68	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	36
69	2	3	2	2	3	4	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	38
70	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	2	46
Jumlah																		3.405	
Rerata																		48,857	

REKAP KUISIONER KEPUASAN KERJA

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	Jumlah
1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	4	2	1	2	2	26
2	2	2	4	2	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	2	39
3	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	4	1	1	2	32
4	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	28
5	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
6	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	3	2	2	2	38
7	3	4	5	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	49
8	1	2	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1	3	2	31
9	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	3	2	2	4	2	53
10	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	3	2	1	3	1	4	38
11	1	4	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1	3	2	33
12	3	2	3	3	3	3	1	2	4	3	3	3	1	2	3	3	2	44
13	1	1	2	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	1	2	2	33
14	1	2	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1	3	2	31
15	2	3	3	4	4	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	1	4	52
16	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	51
17	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	60
18	3	5	2	3	4	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	2	2	51
19	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	51
20	1	1	1	1	3	1	1	1	2	3	3	1	3	3	3	1	5	34
21	1	4	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1	3	2	33
22	3	3	2	1	3	2	1	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	38
23	1	4	4	4	4	4	2	4	2	4	1	1	4	2	1	1	2	45
24	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	25

25	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1	3	2	30
26	3	2	2	2	2	2	4	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	42
27	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	5	57
28	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1	3	2	30
29	2	1	2	4	5	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	39
30	3	2	3	1	3	4	2	3	3	3	2	3	2	4	2	3	4	47
31	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	5	4	2	5	56
32	2	1	4	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	2	47
33	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	5	3	3	5	54
34	4	1	3	3	4	5	4	3	3	2	3	4	3	5	3	3	5	58
35	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	59
36	3	2	3	2	5	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	3	1	54
37	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	61
38	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	49
39	4	3	2	3	3	2	3	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	50
40	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	4	3	3	5	4	2	5	52
41	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	58
42	2	2	1	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	5	3	1	5	47
43	2	1	1	3	1	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	1	5	43
44	3	1	1	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	5	3	1	5	53
45	4	2	1	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	1	2	48
46	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	31
47	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	43
48	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	31
49	3	2	3	3	3	2	3	3	2	5	2	3	2	5	2	1	5	49
50	3	2	3	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3	2	49

51	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	5	3	3	5	54
52	3	4	3	3	4	1	1	4	3	4	4	3	3	1	4	3	1	49
53	3	3	3	4	3	4	3	1	3	3	3	3	4	5	3	3	5	56
54	4	3	4	1	3	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	60
55	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	31
56	2	2	2	2	4	2	2	3	3	1	1	2	4	4	1	2	4	41
57	4	2	2	2	2	4	2	3	3	4	4	4	5	1	4	2	5	53
58	3	2	2	2	4	2	2	3	3	5	3	3	3	5	3	2	5	52
59	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	50
60	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	31
61	4	2	4	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	1	3	4	5	51
62	3	2	4	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	5	52
63	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	31
64	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	1	3	3	2	5	42
65	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	31
66	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	1	1	3	2	1	32
67	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	28
68	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	31
69	4	2	4	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	1	2	2	3	46
70	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	31
71	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	31
72	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	1	3	2	1	1	36
73	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	31
Jumlah																	3134	
Rerata																	42,9315	