

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI
PT. PABRIK ES SIANTAR**

SKRIPSI

OLEH:

AGUSTINUS HAMONANGAN SILABAN

17 815 0072



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 14/12/21

Access From (repository.uma.ac.id)14/12/21

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI
PT. PABRIK ES SIANTAR**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri
Universitas Medan Area



Oleh:

AGUSTINUS HAMONANGAN SILABAN

17 815 0072

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 14/12/21

Access From (repository.uma.ac.id)14/12/21

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode

Balanced Scorecard di PT. Pabrik Es Siantar

Nama : Agustinus Hamonangan Silaban

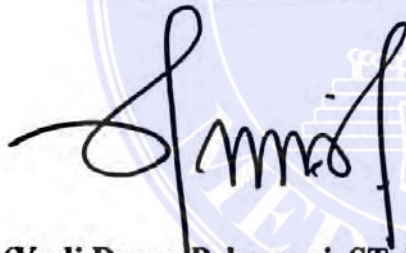
NPM : 178150072

Fakultas : Teknik

Program Studi : Teknik Industri

Disetujui Oleh :
Komisi Pembimbing,

Dosen Pembimbing I



(Yudi Daeng Polewangi, ST, MT)

NIDN.0112118503

Dosen Pembimbing II



(Nukhe Andri Silviana, ST, MT)

NIDN.0127038802

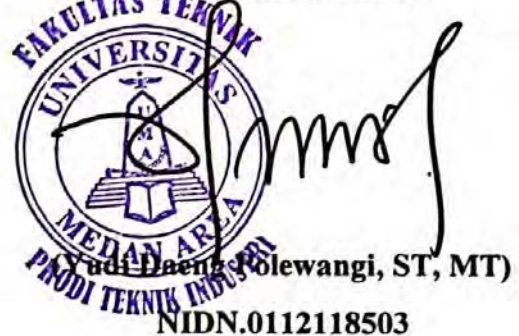
Mengetahui,

Dekan Fakultas Teknik



(Dr. Ir. Dina Maizana, MT)
NIDN.0124127101

Ketua Program Studi

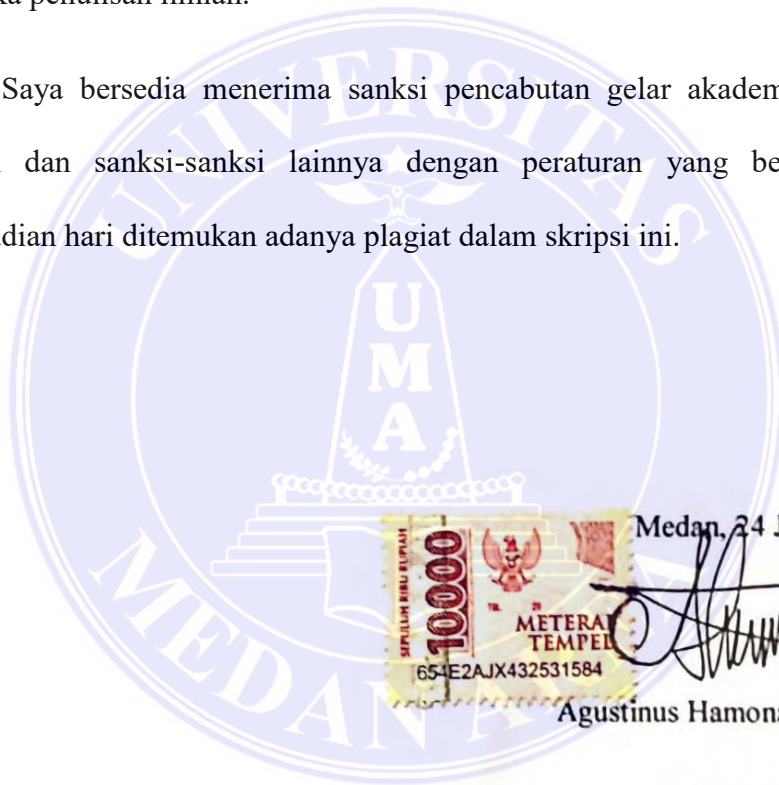


(Yudi Daeng Polewangi, ST, MT)
NIDN.0112118503

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri, Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.



Medan, 24 Juni 2021

Agustinus Hamonangan Silaban

17 815 0072

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Agustinus Hamonangan Silaban
NPM : 17 815 0072
Program Studi : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Skripsi

Demi Pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. Pabrik Es Siantar beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 24 Juni 2021

Yang Menyatakan



(Agustinus Hamonangan Silaban)

ABSTRAK

Agustinus Hamonangan Silaban NPM 178150072. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT. Pabrik Es Siantar. Dibawah Bimbingan Yudi Daeng Polewangi, ST, MT dan Nukhe Andri Silviana, ST, MT.

Pertumbuhan lingkungan industri makanan dan minuman di Sumatera Utara yang begitu cepat mengharuskan perusahaan untuk menciptakan keunggulan dan keberhasilan agar dapat bertahan dalam persaingan. Salah satu masalah yang dihadapi perusahaan saat ini adalah belum pernahnya mengadakan proses pembelajaran yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Fakta lainnya juga PT. Pabrik Es Siantar masih banyak tertinggal dari pesaing-pesaing sejenisnya di Sumatera Utara. , Selama ini perusahaan dalam pengukuran kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan saja. Penilaian kinerja dari aspek non keuangan belum pernah dilakukan. Penelitian ini merupakan Penelitian Kuantitatif karena terdapat metode survey. Survei dilakukan ketika peneliti ingin mengetahui tren, perilaku, atau pendapat dari populasi. Data diperoleh lewat penyebaran kuesioner yang diisi oleh responden atau wawancara terstruktur. Dilihat dari rasio keuangan yang digunakan, menunjukkan secara umum juga terjadi peningkatan. Pada Perspektif Pelanggan, Konsumen merasa cukup puas dengan pelayanan selama ini dalam hal atribut kepuasan pelanggan, minat perubahan inovasi, dan citra perusahaan. Secara keseluruhan kinerja PT. Pabrik Es Siantar dari Perspektif Proses Internal Bisnis pada sisi inovasi adalah sangat buruk dengan tidak ada inovasi produk yang dilakukan mulai 1990-sekarang. Sedangkan dari sisi proses operasi, perusahaan telah menerapkan efisiensi waktu proses dengan baik. Dari Perspektif Pelatihan dan Pengembangan berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan bahwa perusahaan belum pernah sama sekali melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan. Dilihat dari indikator Kepuasan kerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan rata-rata keseluruhan jawaban karyawan berada pada angka 3,74, ini artinya bahwa karyawan PT. Pabrik Es Siantar merasa cukup puas selama bekerja pada PT. Pabrik Es Siantar.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Agustinus Hamonangan Silaban. 178150072. "The Design of Performance Measurement System Using Balanced Scorecard Method at PT. Pabrik Es Siantar". Supervised by Yudi Daeng Polewangi, S.T., M.T. and Nukhe Andri Silviana, S.T., M.T.

The rapid growth of the food and beverage industry in North Sumatra requires companies to create excellence and success to survive in the competition. One of the problems faced by the company today is that there has never been a learning process provided by the company to its employees. Another fact is also PT. Pabrik Es Siantar still lags behind its similar competitors in North Sumatra. All this time, the company in measuring performance were only based on financial aspects. Performance appraisal from non-financial aspects had never been done. This research was quantitative because there was a survey method. The survey was conducted to know the trends, behaviors, or opinions of the population. Data was obtained through the distribution of questionnaires filled out by respondents or structured interviews. Judging from the financial ratios used, it showed that in general there was also an increase. From the customer perspective, consumers were quite satisfied with the service so far, in terms of customer satisfaction attributes, interest in innovation changes, and company image. Overall the performance of PT. Pabrik Es Siantar from an Internal Business Process Perspective on the innovation side was very bad with no product innovation being conducted from 1990-present. Meanwhile, in terms of operating processes, the company had implemented process time efficiency well. From the Perspective of Training and Development, based on the results of interviews with company leaders, the company had never conducted training and development for employees. Judging from the job satisfaction indicator in the learning and growth perspective, the average overall employee answer was 3.74, which means that the employees of PT. Pabrik Es Siantar felt quite satisfied while working at PT. Pabrik Es Siantar.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard



31/8
2021

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Agustinus Hamonangan Silaban, lahir di Pematangsiantar, tanggal 19 Agustus 1999. Penulis merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara dengan ayah bernama Sahat Parlindungan Silaban dan ibu bernama Betty br. Silalahi. Riwayat pendidikan penulis bertahap dimulai dari SDN 122351 Pematangsiantar, SMPN 1 Pematangsiantar dan SMAN 4 Pematangsiantar. Pada tahun 2017 penulis melanjutkan studi kejenjang perkuliahan S1 pada jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik di Universitas Medan Area.

Selama perkuliahan, penulis tergabung dalam organisasi kemahasiswaan seperti menjadi anggota di Teater U 2017-sekarang, Menekuni Hobi dalam Ekstrakurikuler Bola Basket, mengikuti seminar-seminar yang diadakan kampus dan acara kampus lainnya.

Banyak hal yang didapat penulis dalam proses pembelajaran selama berkuliah dikampus ini, dan terus berusaha adalah salah satu kunci penulis sampai pada tahap ini, bukan sekedar berusaha biasa namun berusaha dengan cara yang logis dan cerdas. Pada tahun terakhir sebagai mahasiswa penulis juga menjalankan pembuatan tugas akhir sebagai syarat kelulusan.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang tak henti-hentinya memberikan segala kenikmatan dan rahmat kepada seluruh hamba-Nya. Dengan karunia-Nya Tugas Akhir yang berjudul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. Pabrik Es Siantar” dapat terselesaikan dengan baik. Adapun Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan Tugas Akhir pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Medan Area.

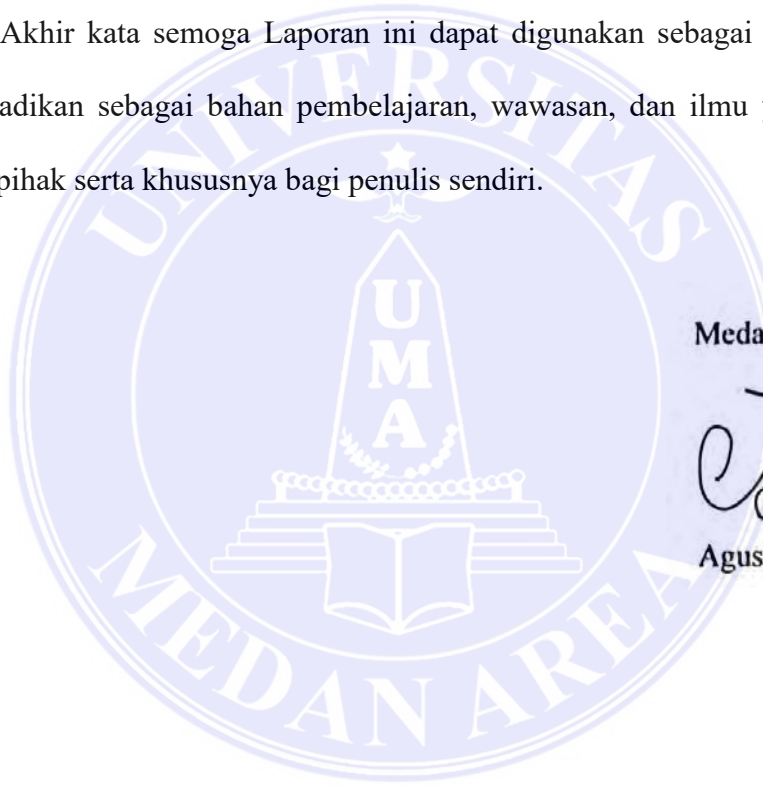
Dalam penyelesaian penyusunan Tugas Akhir ini tidak lepas dari dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Dr. Ir. Dina Maizana, MT, selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Medan Area.
3. Bapak Yudi Daeng Polewangi, ST, MT, selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Medan Area dan sekaligus Pembimbing I.
4. Ibu Nukhe Andri Silviana, ST, MT, selaku Pembimbing II.
5. Staff pengajar dan pegawai di Universitas Medan Area khususnya Program Studi Teknik Industri yang telah membantu penulis dalam pengerjaan skripsi ini.
6. Kedua Orangtua, Abang dan Kakak yang telah memberi dukungan sepenuhnya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Rekan-rekan seperjuangan dari Teknik Industri tahun 2017.
8. Rekan-rekan OMK Stasi Termin Pematangsiantar, Estopa Kost dan KAPAL.

Penulis menyadari bahwa penulisan Laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan di masa yang akan datang.

Akhir kata semoga Laporan ini dapat digunakan sebagai mana mestinya dan dijadikan sebagai bahan pembelajaran, wawasan, dan ilmu yang baru bagi semua pihak serta khususnya bagi penulis sendiri.



Medan, 24 Juni 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Agustinus H Silaban', is written over the date.

Agustinus H Silaban

DAFTAR ISI

	HALAMAN
LEMBAR PENGESAHAN	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Batasan Masalah	4
1.4. Tujuan Penelitian	4
1.5. Manfaat Penelitian	5
1.6. Sistematika Penulisan	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. Kinerja.....	8
2.1.2. Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.3. Pengukuran Kinerja Menurut Sistem Manajemen Tradisional ..	11

2.1.4. Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> ..	12
2.1.4.1. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen	12
2.1.4.2. Pengukuran Kinerja dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.4.3. Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.1.4.4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1. Tempat Penelitian	33
3.2. Waktu Penelitian.....	33
3.3. Sumber Data	33
3.4. Jenis Penelitian	33
3.5. Populasi dan Sampel.....	34
3.6. Kerangka Berpikir	34
3.7. <i>Flowchart</i> Penelitian.....	35
3.8. Teknik Pengumpulan Data	37
3.9. Metode Pengolahan Data	37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1. Deskripsi Kuisisioner	40
4.2. Deskripsi Responden	40
4.3. Uji Validitas dan Realibilitas Kuisisioner	43
4.4. Kinerja PT. Pabrik Es Siantar	48
4.4.1. Perspektif Keuangan.....	48
4.4.2. Perspektif Pelanggan	51
4.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	55

4.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	63
5.1. Kesimpulan	63
5.2. Keterbatasan Penelitian	65
5.3. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN.....	70



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1 Interpretasi nilai r	39
Tabel 4.1 Deskripsi Kuisisioner.....	40
Tabel 4.2 Deskripsi Responden.....	41
Tabel 4.3 Uji Validitas Konsumen.....	43
Tabel 4.4 Uji Reliabilitas Konsumen	44
Tabel 4.5 Uji Validitas Karyawan.....	45
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Karyawan.....	46
Tabel 4.7 Data Keuangan PT. Pabrik Es Siantar	48
Tabel 4.8 Rasio Keuangan PT. Pabrik Es 2016-2020.....	49
Tabel 4.9 Rasio Keuangan PT. Pabrik Es 2016-2020 (Dalam Persentase)....	49
Tabel 4.10 Kepuasan Pelanggan	52
Tabel 4.11 Minat Perubahan Inovasi	53
Tabel 4.12 Citra Perusahaan	54
Tabel 4.13 Kepuasan Kerja.....	59
Tabel 4.14 Hasil Perancangan Basic Balanced Scorecard Template	61

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 3.1 Kerangka Berpikir	34
Gambar 3.2 <i>Flowchart Penelitian</i>	36



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Hasil Kuisisioner Kepuasan Konsumen, Minat Perubahan Inovasi dan Citra Perusahaan.....	70
Hasil Pengolahan Kuisisioner Kepuasan Karyawan.....	71
Data Keuangan PT. Pabrik Es Siantar.....	73
Kuisisioner Pelanggan	74
Kuisisioner Karyawan.....	78
Validitas Konsumen	82
Reliabilitas Konsumen	83
Validitas Karyawan.....	84
Reliabilitas Karyawan	87



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan lingkungan industri makanan dan minuman di Sumatera Utara yang begitu cepat mengharuskan perusahaan untuk menciptakan keunggulan dan keberhasilan agar dapat bertahan dalam persaingan. Di situasi seperti ini mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki perusahaan manufaktur ataupun jasa. Pertumbuhan produksi Industri Manufaktur Besar dan Sedang saja di Provinsi Sumatera Utara pada triwulan III tahun 2019 naik sebesar 1,26 persen jika dibandingkan periode yang sama tahun 2018. Khususnya di bidang industri minuman sebesar 33,86 persen.(BPS, 2019).

PT. Pabrik Es Siantar adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur khususnya industri minuman ringan di Sumatera Utara. Salah satu masalah yang dihadapi perusahaan saat ini adalah belum pernahnya mengadakan proses pembelajaran/pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Fakta lainnya juga PT. Pabrik Es Siantar masih banyak tertinggal dari pesaing-pesaing sejenisnya di Sumatera Utara. Oleh Karena itu dalam menjual produknya, Perusahaan bersaing dengan perusahaan minuman ringan yang mulai bermunculan. Supaya dapat berkompetisi dengan pesaing, Perusahaan harus memahami kondisi terkini agar dapat merumuskan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan. Ketercapaian tujuan ini dapat dilihat dari kinerja organisasi

perusahaan secara keseluruhan, baik aspek finansial maupun non finansial. Akan tetapi, Selama ini perusahaan dalam pengukuran kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan saja. Penilaian kinerja dari aspek non keuangan belum pernah dilakukan. Peningkatan kinerja keuangan lebih diutamakan dan menjadi perhatian manajemen. Kinerja non keuangan seperti kepuasan produktivitas, dan kinerja karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa yang bisa memenuhi keinginan konsumen belum terlalu diperhitungkan.

Pengukuran yang hanya memiliki tolak ukur keuangan memiliki kelemahan karena ketidakmampuannya dalam mengukur kinerja intangible assets. Kaplan dan Norton (2000) menegaskan bahwa kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik sehingga dalam era reformasi dan globalisasi tolak ukur keuangan tersebut dipandang tidak lagi memadai untuk memenuhi informasi bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Mengingat keterbatasan tersebut, untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan dan sebagainya, maka diciptakan sebuah model kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

Sederhananya *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Dari hasil studi dan riset yang dilakukan disimpulkan

bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (*customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran).

Selanjutnya, konsep *Balanced scorecard* bisa digunakan sebagai terobosan cerdas dan inovatif yang membantu perusahaan untuk dapat unggul dan kreatif dalam meningkatkan kinerja manajemen. Menyadari akan pentingnya penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang efektif sesuai (*applicable*) dengan kebutuhan manajemen perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur.

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengambil judul **“Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. Pabrik Es Siantar”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang menjadi dasar penelitian adalah **“Bagaimana perancangan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai upaya peningkatan kinerja pada perusahaan PT. Pabrik Es Siantar?”**

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini agar terfokus pada pemecahan masalah yang telah dirumuskan, yaitu :

1. Tempat Penelitian ini di PT. Pabrik Es Siantar.
2. Perancangan sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
3. Responden merupakan pegawai/karyawan dan konsumen PT. Pabrik Es Siantar.
4. Pengambilan data menggunakan wawancara dan kuisioner.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dituliskan sebelumnya, adapun tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kondisi eksisting internal dan eksternal perusahaan.
2. Mengidentifikasi strategi yang sesuai kondisi eksisting Perusahaan dengan mempertimbangkan 4 perspektif dalam pendekatan *balanced scorecard*.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat mendewasakan pikiran mahasiswa untuk melaksanakan setiap perolehan dan pemecahan masalah yang ada di masyarakat dan lingkungan kampus.

2. Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian yang diharapkan setelah melakukan penelitian ini adalah dapat dijadikan masukan dalam melakukan pengukuran kinerja yang selaras dengan visi, misi, tujuan dan strategi Perusahaan melalui pendekatan *balanced scorecard*.

1.6. Sistematika Penelitian

Pada penulisan Tugas Akhir ini sistematika penulisan disusun sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisi latar belakang kenapa peneliti ini diangkat, selain itu juga berisi permasalahan yang akan diangkat, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi tentang rangkuman hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang ada hubungannya dengan penelitian

yang dilakukan. Selain itu juga berisi konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian, dasar teori yang mendukung kajian yang akan dilakukan dalam penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang materi, alat, tata cara penelitian dan data apa saja yang akan digunakan dalam mengkaji dan menganalisis sesuai penelitian yang selanjutnya diolah menggunakan metode yang telah ditentukan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Membahas tentang hasil penelitian yang telah dilakukan pada saat pengolahan data dan data-data apa saja yang dihasilkan selama penelitian yang selanjutnya diolah menggunakan metode yang telah ditentukan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

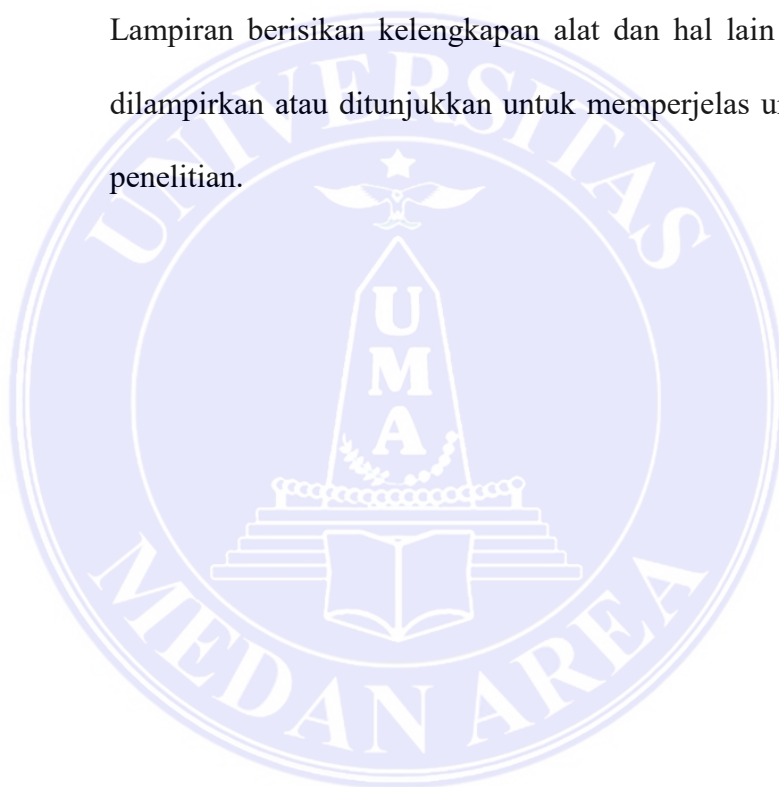
Berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan hasil penelitian. Selain itu juga terdapat saran atau masukan-masukan yang perlu diberikan, baik terhadap peneliti sendiri maupun peneliti selanjutnya yang dimungkinkan penelitian ini dapat dilanjutkan.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka berisikan tentang sumber-sumber yang digunakan dalam penelitian ini, baik itu berupa jurnal, buku, kutipan-kutipan dari internet ataupun dari sumber-sumber yang lainnya.

LAMPIRAN

Lampiran berisikan kelengkapan alat dan hal lain yang perlu dilampirkan atau ditunjukkan untuk memperjelas uraian dalam penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001), kata kinerja mengandung arti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperhatikan, dan (3) kemampuan kerja. Kinerja merupakan hasil akhir atau kemampuan kerja sekelompok orang atau suatu pekerjaan pada waktu tertentu. Bentuk kinerja ini dapat berupa hasil akhir atau produk/jasa, bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana, dan sarana serta keterampilan fisik yang berkontribusi terhadap pencapaian keseluruhan organisasi.

Budiwobowo dan Ikhsan (2003) menyatakan kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai oleh perusahaan dalam sebuah proses yang berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan *input* sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya dikemukakan oleh Mahmudi (2005) yaitu:

1. Faktor Personal, yaitu meliputi pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, motivasi, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan team leader.
3. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan budaya kerja dalam organisasi.
5. Faktor Intelektual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Hendry (2002) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu perusahaan dalam

usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Menurut Honggren dan Datar (1994) pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu: pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan sangat sulit. Jadi, fokus dari pengukuran adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan. Sedangkan, pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan.

Penilaian dan pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode lalu. Setiap sistem pengukuran dan penilaian terhadap prestasi kerja

di dalam perusahaan harus dimulai dengan suatu pernyataan yang jelas mengenai misi dan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Jika hal ini tidak dilakukan, sistem tersebut mungkin akan mengukur hal yang salah. Selanjutnya manajemen akan menarik kesimpulan yang salah dari hasil pengukuran yang dilakukan tersebut dan pada akhirnya manajemen dapat membuat keputusan yang salah.

2.1.3 Pengukuran Kinerja Menurut Sistem Manajemen Tradisional

Sistem manajemen tradisional mengukur kinerja hanya menggunakan perspektif keuangan (*financial*) dan cenderung mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek sebagai indikator kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan yang hanya ditekankan pada sudut pandang keuangan sering kali menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan hanya dibentuk dari ukuran dan target keuangan yang sedikit berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategi jangka panjang. Jadi penekanan oleh sebagian perusahaan ditempatkan pada pengukuran kinerja jangka pendek yang akan meninggalkan suatu kesenjangan antara pengembangan suatu strategi dan implikasinya.

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, *Profit Margin* dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, *Profit Margin* dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektifitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-

ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan. Tolok ukur yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja berdasarkan metode tradisional yaitu analisis laporan keuangan.

2.1.4 Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

2.1.4.1 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen

Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non finansial, namun perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja finansial dan non finansial hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka. Para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari proses atas ke bawah yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis (Budiarti, 2005).

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan berbagai ukuran eksternal pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses

bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan oleh semua ukuran hasil-apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

Balanced Scorecard juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja dengan berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri (Prasetyono, dkk 2006). *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Budiarti, 2005), yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Proses *balanced scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitik beratkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas (*cash flow*). Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki.

Balanced Scorecard menekankan pada proses yang paling penting bagi tercapainya kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham. Identifikasi semacam ini sering menghasilkan proses internal baru yang harus

dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar strategi berhasil. Dilihat dari tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, memberi alasan logis terhadap adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal, untuk kepentingan pelanggan, dan pada akhirnya untuk kepentingan para pemegang saham;

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui berbagai media, seperti surat edaran, buletin, *e-mail*, dan sebagainya agar seluruh karyawan di organisasi memahami berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha untuk menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi Scorecard unit bisnis ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional.

Balanced Scorecard mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek, tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Di akhir proses pengomunikasian dan pengaitan, setiap orang di dalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis, dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut;

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Balanced Scorecard akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior perusahaan harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk tiga atau lima tahunan, yang jika berhasil dicapai, akan mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Jika unit bisnis tersebut adalah perusahaan publik, maka pencapaian sasaran harus menghasilkan harga saham yang meningkat dua kali lipat atau lebih. Sedangkan sasaran keuangan organisasional antara lain pelipatgandaan tingkat pengembalian investasi modal atau peningkatan penjualan selama lima tahun berikutnya.

Benchmarking dapat dipakai agar praktek terbaik yang ada dapat disertakan untuk memeriksa apakah sasaran-sasaran yang diusulkan secara internal mampu membuat unit bisnis memenuhi berbagai ukuran strategis yang telah ditetapkan. Bila sasaran untuk ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan sudah ditetapkan, manajer dapat memadukan inisiatif mutu sasaran strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang mereka untuk mencapai tujuan yang penuh dengan terobosan. Pada waktu perusahaan menetapkan rentang sasaran 3-5 tahun untuk berbagai ukuran strategis, para manajer juga memperkirakan beberapa tonggak penting untuk setiap ukuran selama tahun fiskal berikutnya. Tonggak- tonggak jangka pendek ini memberikan sasaran yang spesifik untuk menilai kemajuan dalam jangka waktu yang lebih pendek di sepanjang perjalanan mencapai tonggak-tonggak

strategis jangka panjang unit bisnis. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk:

- Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai,
- Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, dan
- Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*;

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Proses ini dianggap paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen *Scorecard*. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri.

2.1.4.2 Pengukuran Kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi untuk para pekerja dari semua tingkatan perusahaan. Tujuan dan ukuran dalam *balanced scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja *financial* dan diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced scorecard* memberi para eksekutif

kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang telah lama diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992), sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Kaplan dan Norton mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran/pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*Outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut. Pada awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus kepada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, tidak hanya alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis (Budiarti, 2005).

Balanced Scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran financial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang.

Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial (keuangan). *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior (Gaspersz, 2008). Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran/ pertumbuhan. Empat perspektif inilah yang memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*. Jadi *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tools* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

2.1.4.3 Kerangka Kerja Balanced Scrocard

Pengertian penilaian kinerja menurut (Mulyadi, 2007) adalah : penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur dalam penilaian kinerja organisasi dilihat dari empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *gross operating income* maupun *return on investment* (ROI). Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Return on Capital Employed* (ROCE) atau *Economic Value Added* (EVA).

Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas yang baik, pertumbuhan aset perusahaan yang baik, dan lain sebagainya (Budiarti, 2005). Ukuran finansial biasanya dibingkai dengan dua tujuan yaitu tujuan kinerja laba (*profit performance*) dan kinerja investasi. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang

mendasar. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan tiga tahap dalam siklus bisnis (Kaplan dan Norton, 2000) yaitu *growth* (bertumbuh), *sustain* (bertahan), dan *harvest* (menuai). Perusahaan yang sedang “bertumbuh” berada dalam awal siklus hidup perusahaan. Tujuan *financial* keseluruhan dalam ini adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan. Untuk tahap “*bertahan*”, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanam investasi dan investasi ulang tetapi diharapkan mampu menghasilkan modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis ditahap ini menetapkan tujuan *financial* yang terkait dengan profitabilitas (laba operasi dan margin kotor). Tahap kedewasaan dimana perusahaan ingin “*menuai*” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar namun cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Tujuan *financial* keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan (Customers)

Pelanggan yang menguntungkan adalah orang, rumah tangga, atau perusahaan yang dalam jangka panjang memberi pendapatan yang melebihi biaya perusahaan menarik, menjual, dan melayani pelanggan itu, dalam jumlah yang dapat diterima (Made, 2002). Mempertahankan pelanggan dan merebut pelanggan baru merupakan hal penting bagi perusahaan. Perusahaan tidak dapat hidup tanpa

pelanggan, karena pelanggan juga merupakan sumber pendapatan perusahaan, yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Untuk dapat menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama, perusahaan harus memberikan pelayanan jasa yang berkualitas sehingga memuaskan pelanggan.

Dahulu perusahaan hanya dapat memfokuskan diri pada kapabilitas internal dengan mengandalkan kinerja produk dan inovasi teknologi. Tetapi perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik yang sesuai dengan harapan pelanggan/*customers* (Kaplan dan Norton, 2000). Menurut Schnaar (1991) dalam Dirgantara (2006), pada dasarnya tujuan dari suatu organisasi bisnis adalah untuk menciptakan pelanggan/*customers* yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan/*customers* dapat memberikan beberapa manfaat antara lain hubungan antara perusahaan dan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan. Dalam industri asuransi yang makin dewasa dan penuh tekanan yang intens, deregulasi baru menciptakan lingkungan yang memberi kebebasan pelanggan untuk memilih perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan finansial mereka, mengakibatkan perusahaan harus berfokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan yang dilakukan melalui peningkatan kualitas pelayanan perusahaan (Levesque dan Mc Dougal, 1996) dalam Prasetyo, dkk (2006).

Dalam perspektif pelanggan (*customers*), manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Selain perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada perusahaannya. Pelanggan mungkin menghargai kecepatan (*lead time*) dan ketepatan waktu pengiriman atau produk/jasa inovatif yang konstan atau pemasok yang mampu mengantisipasi kebutuhan dan kapabilitas yang berkembang terus dalam pengembangan produk dan pendekatan baru yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

Dalam perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Sebelum tolok ukur atau indikator kinerja pelanggan

ditetapkan, Kaplan dan Norton (2000) menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu penentuan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus. Tolok ukur perspektif pelanggan dibagi dalam dua kelompok yaitu kelompok pertama adalah *Core Measurement Group* dan kelompok kedua adalah *Customer Value Proposition*. Dalam kelompok pertama ada lima tolok ukur yang tergabung yang pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, yaitu:

1. *Market Share* (Pengukuran pangsa pasar), yang mengukur seberapa besar pangsa pasar yang berhasil dikuasai oleh perusahaan,
2. *Customer Retention* (Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
3. *Customer Acquisition* (Kemampuan mempertahankan pelanggan baru), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
4. *Customer Satisfaction* (Tingkat Kepuasan Pelanggan) yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. *Customer Profitability* (Tingkat Profitabilitas Pelanggan), yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

Kelompok kedua menggambarkan *performance driven* (pemicu kinerja), yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk

mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada pelanggannya. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. *Value proposition* adalah konsep kunci untuk mengerti penentu-penentu dari *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar, atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori:

1. *Product* atau *Service Attributes*, yang meliputi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.
2. *Customer Relation*, perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang dipengaruhi tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.
3. *Image and Reputation*, citra dan reputasi perusahaan beserta produknya sangat penting di mata konsumen. Ini menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan. Pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif ini membagi pengukuran

menjadi tiga bagian (Kaplan dan Norton, 2000) meliputi: (1) inovasi, (2) proses operasi, dan (3) pelayanan purna jual.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk: (a) memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan (b) memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan (Budiarti, 2005).

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard*:

a) Perbedaan yang pertama adalah, bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Semua ukuran itu masih berfokus kepada peningkatan proses bisnis saat ini. Pendekatan *Scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Sebuah perusahaan mungkin menyadari perlunya mengembangkan suatu proses untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau memberikan layanan yang dinilai tinggi oleh pelanggan sasaran. Tujuan proses

bisnis internal *Balanced Scorecard* akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan.

- b) Perbedaan kedua adalah pendekatan *Balanced Scorecard* memadukan berbagai proses inovasi kedalam prospektif proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus kepada penyampaian produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini. Sistem tradisional digunakan dalam upaya mengendalikan dan memperbaiki proses saat ini yang dapat diumpamakan sebagai „gelombang pendek“ penciptaan nilai. Gelombang pendek penciptaan nilai dimulai dari diterimanya pesanan produk/jasa perusahaan dari pelanggan dan berakhir dengan penyerahan kepada pelanggan. Sedangkan perspektif *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran dari siklus gelombang panjang inovasi maupun siklus gelombang pendek operasi. Proses inovasi gelombang panjang“ adalah penciptaan nilai adalah proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan yang terus tumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan, pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya

mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif *financial* dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan para pemegang saham. Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan. Pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif bisnis internal membagi pengukuran menjadi tiga bagian (Kaplan dan Norton, 2000):

- a) Inovasi; Inovasi adalah sebuah ide, praktek atau produk baru yang dipercaya oleh individu atau kelompok yang relevan. Proses inovasi dibagi menjadi dua, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar, dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar. Kedua hal tersebut merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (R&D).
- b) Proses operasi; Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan pada *customer*. Pada proses operasi, pengukuran terhadap kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu: *time measurement*, *quality process measurement* dan *process cost measurement*: (1) pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan (*time measurements*). Para pelanggan biasanya menganggap waktu penyelesaian pelanggan yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka. Pengukuran waktu yang sering digunakan adalah *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). MCE ini mengukur siklus waktu

yang efektif untuk memproduksi suatu barang. Sedangkan pengukuran efisiensi waktu pada perbankan terdiri dari waktu pemrosesan yang diperlukan nasabah untuk menulis blanko untuk transaksi, waktu inspeksi dan waktu pemindahan yang diperlukan karyawan untuk memproses transaksi yang telah diserahkan nasabah, dan waktu menunggu yang dihabiskan nasabah untuk mengantri pada saat pengajuan transaksi; (2) pengukuran terhadap kualitas proses produksi (*quality process measurements*): tingkat kerusakan produk dari proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (*waste*), bahan sisa (*scrap*), besarnya angka pengerjaan kembali (*rework*), besarnya tingkat pengembalian barang dari *customer*, dan kesesuaian persentase kualitas proses dengan *statistical process control*, (3) pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (*process cost measurements*) yaitu pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk, sehingga dikembangkan sistem *Activity Based Costing* (ABC) yang mampu membantu manajer dalam melakukan akumulasi terhadap keseluruhan biaya yang terjadi pada proses operasi.

c) Pelayanan Purna Jual

Pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada *customer* dengan menggunakan analisis deskriptif. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah: garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang

dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit dan lain-lain.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penting bagi suatu organisasi bisnis untuk memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan adanya motivasi, kekuasaan dan keselarasan. Gaspersz (2003) mengatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan

meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan adanya motivasi, kekuasaan dan keselarasan.

2.1.4.4 Keunggulan *Balanced scorecard*

Keunggulan *Balanced scorecard* dalam konsep pengukuran kinerja yang memiliki karakteristik (Mulyadi, 2001) sebagai berikut:

- a. Komprehensif; Sebelum konsep *Balanced Scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *Balanced Scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini diharapkan manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan di jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.
- b. Koheren; *Balanced Scorecard* mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam

perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

- c. Seimbang; Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya scorecard personal staf dengan scorecard perusahaan sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.
- d. Terukur; Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa “*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*”. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Sedangkan menurut Halim, dkk (2000), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah: (a) Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis; (b) Fokus terhadap tujuan perusahaan. Keunggulan *Balanced Scorecard* lainnya adalah: (a) Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak, (b) Memberitahukan akibat terjadinya kegagalan, (c) Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan, (d) Menggabungkan pengukuran finansial dan pertumbuhan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi, dan pertumbuhan organisasi, (e) Mendorong manajer untuk

melihat bisnis dari empat pandangan, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini, pengambilan dan perolehan data dilakukan di PT. Pabrik Es Siantar yang bertempat di Jalan Pematang, No.3, Siantar Barat, Proklamasi, Kec. Siantar Selatan, Kota Pematangsiantar, Sumatera Utara.

3.2. Waktu Penelitian

Waktu Penelitian yang saya lakukan pada bulan Januari 2021 - Februari 2021.

3.3. Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh melalui internet, kuisisioner dan catatan dokumen perusahaan dan data primer yang diperoleh melalui wawancara.

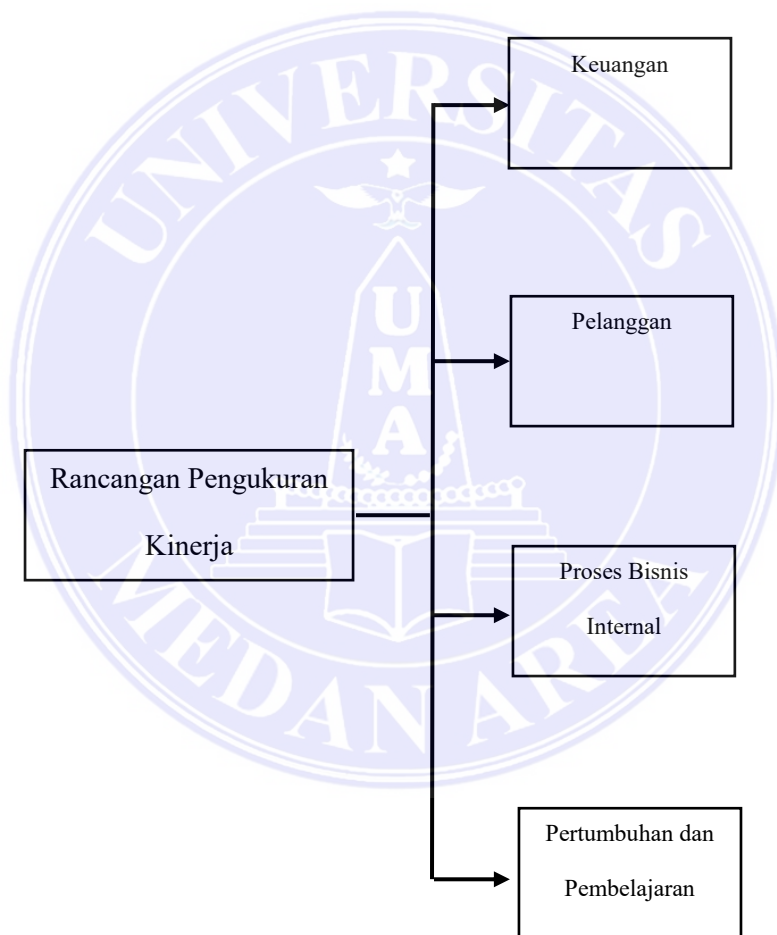
3.4. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan Penelitian Kuantitatif karena terdapat metode survey. Survei dilakukan ketika peneliti ingin mengetahui tren, perilaku, atau pendapat dari populasi dengan mengkaji sampel dari populasi target. Data diperoleh lewat penyebaran kuesioner yang diisi oleh responden atau wawancara terstruktur. Hasilnya kemudian diolah dan digeneralisasi terhadap populasi target.

3.5. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dan karyawan PT. Pabrik Es Siantar. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai atau karyawan PT. Pabrik Es Siantar. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan kuisioner.

3.6. Kerangka Berpikir



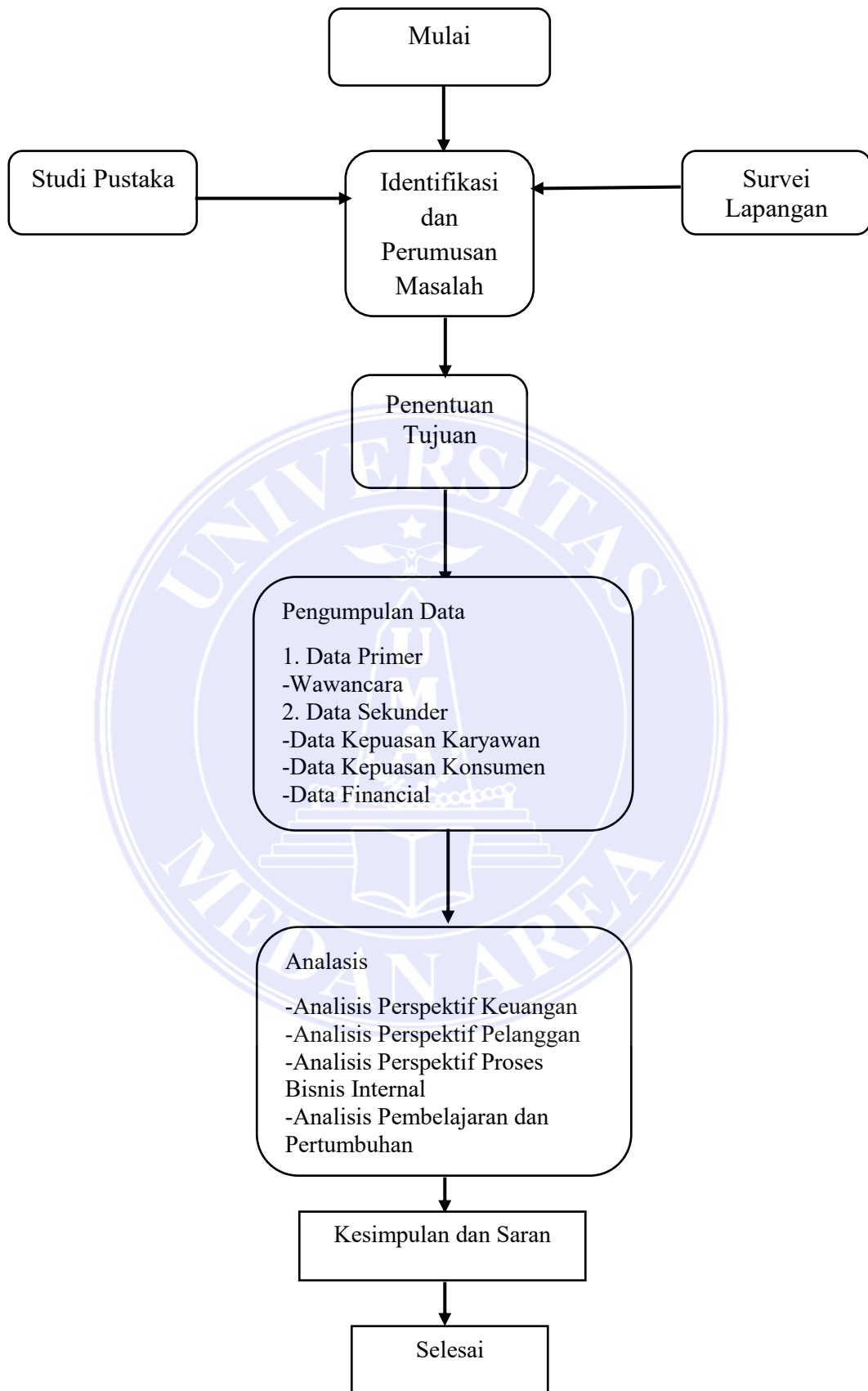
Gambar 3.1 Kerangka Berpikir.

Untuk merancang pengukuran kinerja harus mengetahui visi dan misi perusahaan dimana aspek-aspek tersebut digunakan sebagai acuan untuk merancang *Balanced Scorecard* perusahaan. Setelah itu adalah menerjemahkan

visi misi perusahaan ke dalam sasaran strategi sesuai dengan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perancangan pengukuran kinerja dengan empat perspektif ini untuk membantu perusahaan mengukur kinerja tidak hanya dari aspek keuangan saja, melainkan dari aspek-aspek lainnya yaitu aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Selanjutnya akan diketahui hasil sistem pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard yang mampu meningkatkan kinerja PT. Pabrik Es Siantar.

3.7. *Flowchart* Penelitian

Sub bab ini akan membahas langkah pengerjaan tugas akhir secara detail, mulai dari identifikasi masalah hingga penarikan kesimpulan yang ditampilkan dalam *flowchart* pada Gambar 3.2



Gambar 3.2. *Flowchart Penelitian*

3.8. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Metode wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan wawancara secara langsung kepada pihak manajemen PT. Pabrik Es Siantar
2. Metode Kuisisioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti, dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan peneliti.
3. Studi Pustaka Pengumpulan data dengan cara mempelajari buku literatur, laporan-laporan dan hasil penelitian yang telah dilakukan terdahulu yang berhubungan dengan masalah penelitian.

3.9 Metode Pengolahan Data

Dilakukan untuk mengetahui apakah data hasil rekapitulasi kuisisioner valid dan *reliable* atau tidak.

1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat validitas atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah (Arikunto, 2010).

Pengujian menggunakan teknik analisis *product moment* guna menghitung menggunakan rumus sebagai berikut

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

R_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel x dan variabel y

N = jumlah sampel

\sum_{xy} = Jumlah perkalian antara variabel x dan y

$\sum x^2$ = Jumlah dari kuadrat nilai x

$\sum y^2$ = Jumlah dari kuadrat nilai y

$(\sum x)^2$ = Jumlah nilai x kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$ = Jumlah nilai y kemudian dikuadratkan

2. Reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Formula Alpha Cronbach. Menurut Suharsimi Arikunto (2010), Rumus Alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 atau 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian.

Rumus *Alpha Cronbach*:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = Koefisien reliabilitas alpha

k = Jumlah item pertanyaan

$\sum \sigma^2 b$ = Jumlah varian butir

$\sigma^2 t$ = Varians total

Setelah diperoleh harga r_{hitung} , selanjutnya untuk dapat dipastikan instrumen reliabel atau tidak, harga tersebut dikonsultasikan dengan harga r_{tabel} untuk taraf kesalahan 5% maupun 1% maka dapat disimpulkan instrumen tersebut reliabel dan dapat dipergunakan untuk penelitian. Untuk menginterpretasikan tingkat keterandalan dari instrumen, digunakan pedoman dari Suharsimi Arikunto (2008), yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.1 Interpretasi nilai r

Besarnya r	Interpretasi
Antara 0.80 sampai dengan 1.00	Sangat kuat
Antara 0.60 sampai dengan 0.80	Kuat
Antara 0.40 sampai dengan 0.60	Cukup kuat
Antara 0.20 sampai dengan 0.40	Rendah
Antara 0.00 sampai dengan 0.20	Sangat rendah

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan tentang Pengukuran Kinerja PT. Pabrik Es Siantar dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, dapat disimpulkan:

1. Kesimpulan

- Secara umum Kinerja Keuangan PT. Pabrik Es Siantar yang dilihat dari Laba, Ekuitas, Aset, Biaya, dan Pendapatan, secara umum selama lima tahun pengamatan (2016 s.d 2020) adalah baik. Jumlah Laba yang dihasilkan, jumlah Ekuitas dan jumlah Aset yang dimiliki serta jumlah pendapatan yang dihasilkan terus menaik. Dari sisi penggunaan biaya operasional secara proporsional menurun dilihat dari perbandingan antara jumlah pendapatan yang dihasilkan dengan jumlah biaya operasional yang dikeluarkan.
- Secara keseluruhan kinerja PT. Pabrik Es Siantar dari perspektif customers dalam hal ini adalah nasabah cukup baik. Tiga indikator yang digunakan dalam mengukur perspektif ini semuanya menghasilkan nilai jawaban responden yang cukup tinggi (di atas 3 semuanya). Ini menandakan bahwa PT. Pabrik Es Siantar telah berhasil mencapai kinerja yang cukup baik dalam mengelola konsumen sehingga konsumen merasa senang dan percaya menjadi konsumen PT. Pabrik Es Siantar.

- Secara keseluruhan kinerja PT. Pabrik Es Siantar dari Perspektif Proses Internal Bisnis pada sisi inovasi adalah sangat buruk dengan tidak ada inovasi produk yang dilakukan mulai 1990-sekarang. Oleh karena itu, hal yang perlu dilakukan oleh PT. Pabrik Es Siantar adalah dengan menciptakan suatu produk inovasi dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki, sehingga produk yang ada menawarkan lebih banyak pilihan kepada konsumen. Sedangkan, dari sisi proses bisnis internal pada proses operasi, PT. Pabrik Es Siantar telah menerapkan efisiensi waktu proses dengan baik. Waktu proses produk yang dijadikan ukuran proses bisnis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pabrik Es Siantar telah mampu memberikan pelayanan kepada konsumen dengan cepat dan baik.
- Dari Perspektif Pelatihan dan Pengembangan berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan PT. Pabrik Es Siantar bahwa perusahaan belum pernah sama sekali melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan PT. Pabrik Es Siantar. Padahal pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan sangat penting dan bisa mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Oleh karena itu, hal yang perlu dilakukan oleh PT. Pabrik Es Siantar adalah dengan mulai melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kemampuan karyawan. Sedangkan, Dilihat dari indikator Kepuasan kerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan rata-rata keseluruhan jawaban karyawan berada pada angka 3,74, ini artinya bahwa karyawan PT. Pabrik Es Siantar merasa cukup puas selama bekerja pada PT. Pabrik Es Siantar.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Setelah dilakukan proses penelitian yang akhirnya mampu menyajikan pembahasan terhadap hasil penelitian tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, penulis mengidentifikasi kelemahan yang terjadi adalah:

1. Responden konsumen yang diteliti adalah konsumen PT. Pabrik Es Siantar yang berada di lokasi penelitian pada saat penelitian yaitu berjumlah 50 orang. Jumlah konsumen ini belum mewakili seluruh konsumen PT. Pabrik Es Siantar dan hanya terbatas pada golongan konsumen umum.
3. Waktu pemrosesan yang digunakan untuk menghitung Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) tidaklah mutlak, karena waktu tersebut tergantung dari situasi dan kondisi yang terjadi pada saat melakukan proses produksi.

5.3 Saran

1. Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas responden penelitian pada customers sehingga memberikan informasi yang banyak terkait kinerja perusahaan yang bersangkutan.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas responden penelitian pada karyawan sehingga memberikan informasi yang banyak terkait kinerja karyawan yang bersangkutan, dimana perspektif Balanced Scorecard dapat dikembangkan sesuai dengan lingkup perusahaan yang diukur kinerjanya.

3. Peneliti selanjutnya diharapkan memperbanyak lagi indikator yang diukur pada waktu pemrosesan yang terjadi pada aktivitas perusahaan. Indikator yang lebih banyak mampu memberikan informasi yang lebih luas tentang kinerja perusahaan yang dijadikan objek penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi., dkk. 2008. Penelitian Tindakan Kelas. Jakarta: Bumi Aksara.

Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.

Bps.go.id. (2019, 01 November). Pertumbuhan produksi Industri Manufaktur Besar dan Sedang Provinsi Sumatera Utara pada triwulan III tahun 2019. Diakses pada 24 Februari 2021, dari <https://labuhanbatukab.bps.go.id/pressrelease/2019/11/01/40/pertumbuhan-produksi-industri-manufaktur-besar-dan-sedang-provinsi-sumatera-utara-pada-triwulan-iii-tahun-2019.html>

Budiarti, Isniar. 2005. Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis. *Majalah Ilmiah Unikom*, Vol.6.51-59.

Budiwibowo, Triyono dan Ikhsan. 2003. *Pengaruh Srategik Kompetitif Motivasi dan Budaya Kinerja Terhadap Hubungan antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan dengan Kinerja Perusahaan*. Makalah disajikan pada Simposium Nasional Akuntansi VII, Surabaya.

Dirgantara, I Made Bayu. 2006. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Dalam Tingkat Kepuasan Konsumen Produk Jasa*. *Jurnal Bisnis Strategi* Volume 15 No. 2 Desember 2006.

Gaspersz, Vincent. 2003. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Halim, Abdul., Achmad Tjahjono., Muh Husein dan Fakhri. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Hendry, I. Mulyanto. 2002. Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10. 27-35.

Honggren, Charles T and Datar M.Sirkan, 1994. *Cost Accounting A Managerial Emphase*, 8th, New Jersey, Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc.

Kaplan, Robert and David P. Norton. 2000. *The Balanced Scorecard: Measures that Driva Performance*, Harvard Bussiness Review. Boston. United States of America: Harvard Bussiness School Press.

Made, Ni Suwitri Parwati. 2002. *Penilaian Kinerja Perusahaan Melalui Metode Balanced Scorecard*. Skripsi (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional.

Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMP YKPN.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Prasetyono. Kompyurini. Iswono, Dani. Setiawan E. 2006. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scroecard Berdasarkan*

Strategi Keunggulan Bersaing. Semarang: Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Widya Manggala School of Economics.



Hasil Kuisiонер Kepuasan Konsumen, Minat Perubahan Inovasi dan Citra

Perusahaan

PT. Pabrik Es Siantar

Hasil Kuisiонер Konsumen/Customer.

No. Responden	Pertanyaan						Citra		Jumlah
	Kepuasan Konsumen				Minat Perubahan Inovasi		7	8	
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	5	3	4	5	5	4	5	36
2	4	4	4	4	5	5	4	4	34
3	4	5	4	3	4	4	4	4	32
4	4	5	4	4	4	4	4	4	33
5	5	4	4	3	4	4	3	3	30
6	5	5	5	4	5	5	5	5	39
7	4	5	4	4	4	4	4	5	34
8	3	3	4	3	3	3	4	3	26
9	4	4	4	5	4	5	4	4	34
10	4	4	4	3	4	4	4	4	31
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	5	5	5	5	5	4	5	5	39
13	3	5	5	3	3	3	3	5	30
14	3	4	3	3	3	3	3	3	25
15	3	3	5	3	4	4	3	3	28
16	4	5	4	4	4	5	4	5	35
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	3	4	3	3	3	3	4	27
19	3	4	4	3	4	4	4	4	30
20	4	4	5	3	5	4	4	4	33
21	3	4	4	2	4	3	4	4	28
22	4	4	4	4	4	5	4	5	34
23	4	3	4	3	4	4	3	5	30
24	4	4	4	3	4	3	4	4	30
25	4	3	3	3	3	3	3	4	26
26	4	3	4	3	3	4	3	3	27
27	4	3	5	4	4	3	3	5	31
28	3	4	4	3	3	3	3	4	27
29	2	1	2	1	2	2	1	1	12

Hasil Kuisisioner Kepuasan Konsumen, Minat Perubahan Inovasi dan Citra Perusahaan (Lanjutan)

No. Responden	Pertanyaan								Jumlah
	Kepuasan Konsumen				Minat Perubahan Inovasi		Citra		
	1	2	3	4	5	6	7	8	
30	3	4	4	3	3	3	3	4	27
31	3	3	3	3	3	3	3	3	24
32	5	4	5	4	5	4	4	4	35
33	3	3	3	3	3	3	3	3	24
34	4	3	5	3	3	2	2	3	25
35	5	4	5	4	4	4	4	4	34
36	4	4	4	2	2	4	2	4	26
37	4	4	4	3	4	4	4	4	31
38	4	4	4	3	4	4	4	4	31
39	4	3	4	3	3	1	3	3	24
40	3	4	4	3	4	3	3	3	27
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
42	4	5	5	4	5	4	4	5	36
43	4	4	3	3	3	4	3	4	28
44	5	5	5	5	5	5	5	5	40
45	2	3	2	2	4	2	2	3	20
46	3	3	3	3	3	3	3	3	24
47	5	4	4	4	5	5	4	5	36
48	5	5	5	5	5	5	5	5	40
49	2	1	3	2	2	3	3	2	18
50	2	1	2	3	1	1	1	1	12
Jumlah	189	189	198	167	187	182	174	193	1479

Hasil Pengolahan Kuisisioner Kepuasan Karyawan

PT. Pabrik Es Siantar.

No. Responden	Pertanyaan										Jumlah
	Kepuasan Karyawan										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	38
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41

Hasil Pengolahan Kuisisioner Kepuasan Karyawan (Lanjutan)

No. Responden	Pertanyaan										Jumlah
	Kepuasan Karyawan										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	45
6	4	3	4	3	4	3	3	1	4	4	33
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	3	5	4	5	4	3	3	4	4	39
9	3	3	3	1	5	4	3	4	3	3	32
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	2	2	2	4	4	3	3	3	4	4	31
12	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
13	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	33
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	43
18	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	36
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	24
22	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	38
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
24	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
25	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
26	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	38
27	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	38
28	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
29	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
30	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	37
31	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	37
32	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	38
33	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	34
34	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	36
Jumlah	132	117	127	121	133	128	117	127	134	137	1273

Data Keuangan PT. Pabrik Es Siantar (Dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	2016	2017	2018	2019	2020
Laba Bersih	155,08	157,15	173,80	182,48	204,82
Ekuitas	608,85	616,01	636,19	652,55	683,40
Jumlah Aset	2166,50	2395,17	2425,54	2475,48	2600,84
Beban Operasional	732,49	791,06	759,02	773,08	766,51
Pendapatan Operasional	628,65	691,21	676,71	793,93	887,72



KUISIONER

Pematangsiantar, Januari 2021

Hal:Permohonan untuk mengisi kuisisioner

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara(i) Pelanggan PT. Pabrik Es Siantar

Saya adalah mahasiswa Jurusan Teknik Industri (S1) Fakultas Teknik Universitas Medan Area. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana Pengukuran Kinerja dengan metode Balanced Scorecard pada PT. Pabrik Es Siantar

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, saya memohon kesediaan bapak/ibu/saudara (i) agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuisisioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuisisioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai pelanggan terhadap di PT. Pabrik Es Siantar. Selain itu, kuisisioner ini juga bertujuan untuk mengukur index kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan barang/jasa yang ditawarkan.

Kuisisioner yang akan bapak/ibu/saudara isi ini merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuisisioner yang bapak/ibu/saudara (i) isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak atau ibu menghendaknya , akan saya berikan

ringkasannya. Harapan saya bapak/ibu/saudara (i) akan mengisi kuisisioner ini sesegera mungkin. Demikian permohonan saya ini, atas partisipasinya dan perhatian yang bapak/ibu/saudara (i) berikan saya ucapkan terima kasih.



Hormat Saya Peneliti

(Agustinus H Silaban)

Customer Satisfaction Survey

Jawaban atau pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai pelanggan/kostumer pada PT. Pabrik Es Siantar atas pelayanan dan penawaran barang/jasa. Mohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan tanda silang (X) pada salah satu nomor diantara 1 sampai 5 dengan petunjuk sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Mohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda silang (X) seperlunya:

No. Responden :(diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : () laki-laki () perempuan

Umur : Tahun

Lama Bekerja : Tahun/Bulan

Alamat :

.....

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Menurut kami selama ini PT. Pabrik Es Siantar memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan.					

2	Kami merasa tarif harga yang diberikan PT. Pabrik Es Siantar sesuai dengan produk yang ditawarkan.					
3	Kami jarang dan bahkan tidak pernah melakukan komplain atas barang yang kami beli pada PT. Pabrik Es Siantar					
4	Pihak PT. Pabrik Es Siantar selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat.					
5	Kami merasa puas dengan barang/jasa yang ditawarkan oleh PT. Pabrik Es Siantar					
6	Menurut kami PT. Pabrik Es Siantar selalu memberikan info produk barang/jasa terbaiknya.					
7	Kami selalu mengalami pengalaman yang menyenangkan dalam interaksi kami dengan pihak PT. Pabrik Es Siantar					
8	Secara keseluruhan PT. Pabrik Es merupakan perusahaan yang memiliki citra yang baik dan positif untuk para pelanggan.					

KUISIONER

Pematangsiantar, 2021

Hal: Permohonan untuk mengisi kuisisioner

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara(i) Karyawan PT. Pabrik Es Siantar

Saya adalah mahasiswa Jurusan Teknik Industri (S1) Fakultas Teknik Universitas Medan Area. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana Pengukuran Kinerja dengan metode Balanced Scorecard pada PT. Pabrik Es Siantar.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, saya memohon kesediaan bapak/ibu/saudara (i) agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuisisioner yang saya lampirkan pada surat ini. kuisisioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai karyawan terhadap tempat bapak/ibu/saudara (i) bekerja yakni di PT. Pabrik Es Siantar. Selain itu, kuisisioner ini juga bertujuan untuk mengukur index pembelajaran yang menunjukkan sampai sejauh mana usaha pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM pada PT. Pabrik Es Siantar.

Kuisisioner yang akan bapak/ibu/saudara isi ini merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuisisioner yang bapak/ibu/saudara (i) isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak atau ibu menghendaknya, akan saya berikan

ringkasannya. Harapan saya bapak/ibu/saudara (i) akan mengisi kuisisioner ini sesegera mungkin. Demikian permohonan saya ini, atas partisipasinya dan perhatian yang bapak/ibu/saudara (i) berikan saya ucapkan terima kasih.



Hormat Saya Peneliti

(Agustinus H Silaban)

Employee Satisfaction Survey

Jawaban atau pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai karyawan/pegawai pada tempat bapak/ibu/saudara (i) bekerja yaitu PT. Pabrik Es Siantar baik ditinjau dari aspek keuangan maupun non keuangan. Mohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan tanda silang (X) pada salah satu nomor diantara 1 sampai 5 dengan petunjuk sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Mohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda silang (X) seperlunya:

No. Responden..... (diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : () laki-laki () perempuan

Bagian :

Umur :

Lama Bekerja : Tahun/Bulan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Jumlah gaji yang saya terima sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang saya berikan.					
2	Jumlah gaji yang saya terima memungkinkan saya untuk hidup layak bersama keluarga.					
3	Jumlah gaji yang saya terima telah sesuai dengan peraturan dan penggajian dan pengupahan.					
4	Menurut saya jumlah tunjangan hari raya yang diberikan PT. Pabrik Es Siantar sudah cukup layak dan memadai sesuai dengan kebutuhan saya.					
5	Menurut saya jumlah asuransi kecelakaan kerja yang diberlakukan oleh PT. Pabrik Es Siantar sudah sesuai dengan resiko kerja yang saya hadapi.					
6	Menurut saya PT. Pabrik Es Siantar selalu diberikan kesempatan kepada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.					
7	Di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan penghargaan bila saya memberikan sumbangan yang berarti terhadap kemajuan perusahaan.					
8	Saya selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting dalam perusahaan.					
9	Menurut saya PT. Pabrik Es Siantar selalu memperhatikan kenaikan gaji.					
10	Secara keseluruhan, saya sangat puas dengan PT. Pabrik Es Siantar tempat saya bekerja.					

Validitas Konsumen

		Correlations								
		VAR00	VAR00	VAR00	VAR00	VAR00	VAR00	VAR00	VAR00	VAR00
		001	002	003	004	005	006	007	008	009
VAR00	Pearson	1	.649**	.619**	.700**	.689**	.667**	.666**	.688**	.839**
001	Correlation									
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR00	Pearson	.649**	1	.573**	.616**	.715**	.667**	.747**	.813**	.866**
002	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR00	Pearson	.619**	.573**	1	.543**	.589**	.444**	.598**	.619**	.731**
003	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR00	Pearson	.700**	.616**	.543**	1	.657**	.632**	.723**	.649**	.814**
004	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR00	Pearson	.689**	.715**	.589**	.657**	1	.704**	.806**	.712**	.874**
005	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR00	Pearson	.667**	.667**	.444**	.632**	.704**	1	.740**	.695**	.831**
006	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR00	Pearson	.666**	.747**	.598**	.723**	.806**	.740**	1	.721**	.892**
007	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR00	Pearson	.688**	.813**	.619**	.649**	.712**	.695**	.721**	1	.881**
008	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
VAR00	Pearson	.839**	.866**	.731**	.814**	.874**	.831**	.892**	.881**	1
009	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliabilitas Konsumen

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.941	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00005	25.8000	29.265	.789	.933
VAR00006	25.8000	27.633	.814	.931
VAR00007	25.6200	30.608	.659	.941
VAR00008	26.2400	29.656	.760	.935
VAR00009	25.8400	28.178	.830	.930
VAR00010	25.9400	28.139	.769	.934
VAR00011	26.1000	28.296	.855	.928
VAR00012	25.7200	27.675	.837	.929

Validitas Karyawan

		Correlations										
		VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	VAR00040	VAR00041
VAR00031	Pearson Correlation	1	.576**	.515**	.340*	.072	.409*	.365*	.166	.201	.368*	.609**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.049	.687	.016	.034	.347	.253	.032	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
VAR00032	Pearson Correlation	.576**	1	.695**	.605**	.394*	.494**	.739**	.113	-.009	.123	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.021	.003	.000	.525	.960	.488	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
VAR00033	Pearson Correlation	.515**	.695**	1	.547**	.333	.145	.531**	-.167	-.167	.018	.541**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.001	.055	.413	.001	.345	.347	.919	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
VAR00034	Pearson Correlation	.340*	.605**	.547**	1	.301	.192	.661**	-.098	.074	.236	.619**
	Sig. (2-tailed)	.049	.000	.001		.084	.277	.000	.581	.677	.179	.000

N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
VAR00035 Pearson Correlation	.072	.394*	.333	.301	1	.515**	.430*	-.147	-.012	.079	.473**
Sig. (2-tailed)	.687	.021	.055	.084		.002	.011	.408	.945	.658	.005
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
VAR00036 Pearson Correlation	.409*	.494**	.145	.192	.515**	1	.539**	.563**	.382*	.457**	.758**
Sig. (2-tailed)	.016	.003	.413	.277	.002		.001	.001	.026	.007	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
VAR00037 Pearson Correlation	.365*	.739**	.531**	.661**	.430*	.539**	1	.248	.073	.221	.775**
Sig. (2-tailed)	.034	.000	.001	.000	.011	.001		.157	.680	.210	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
VAR00038 Pearson Correlation	.166	.113	-.167	-.098	-.147	.563**	.248	1	.620**	.574**	.499**
Sig. (2-tailed)	.347	.525	.345	.581	.408	.001	.157		.000	.000	.003
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
VAR00039 Pearson Correlation	.201	-.009	-.167	.074	-.012	.382*	.073	.620**	1	.824**	.507**
Sig. (2-tailed)	.253	.960	.347	.677	.945	.026	.680	.000		.000	.002
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
VAR00040 Pearson Correlation	.368*	.123	.018	.236	.079	.457**	.221	.574**	.824**	1	.645**
Sig. (2-tailed)	.032	.488	.919	.179	.658	.007	.210	.000	.000		.000

UNIVERSITAS MEDAN AREA

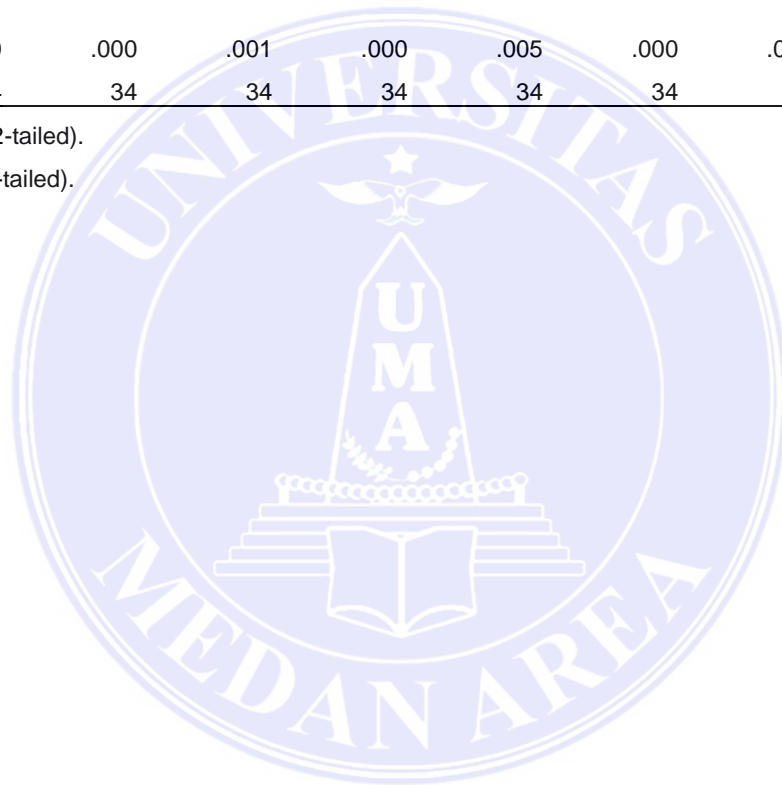
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
VAR00041 Pearson Correlation	.609**	.748**	.541**	.619**	.473**	.758**	.775**	.499**	.507**	.645**		1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.005	.000	.000	.003	.002	.000		
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Realibilitas Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Alpha	N of Items
.801	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00031	33.5588	13.163	.535	.783
VAR00032	34.0000	11.758	.664	.762
VAR00033	33.7059	12.456	.391	.794
VAR00034	33.8824	12.046	.486	.782
VAR00035	33.5294	12.923	.323	.801
VAR00036	33.6765	11.983	.686	.762
VAR00037	34.0000	11.879	.705	.760
VAR00038	33.7059	12.335	.303	.813
VAR00039	33.5000	12.803	.366	.796
VAR00040	33.4118	12.189	.534	.776