

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA PADA HARIAN BERITA KOTA
MAKASSAR**



0-5-09
Ekonmi
1 sly
4
58
SKR-09

Oleh :

**ANDI AKBAR
A 311 03 760**

**AKB
P**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2009

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA PADA HARIAN BERITA KOTA
MAKASSAR**

OLEH:
ANDI AKBAR
A 311 03 760

*Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Makassar*

DISETUJUI OLEH :

PEMBIMBING I



Drs. H. Abd. Latief, M.Si, Ak

PEMBIMBING II



Drs. Syarifuddin Rasyid, M.Si

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA PADA HARIAN BERITA KOTA
MAKASSAR**

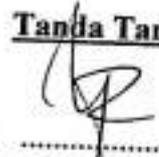
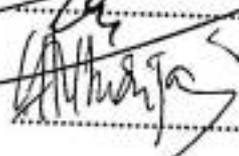
Oleh :

ANDI AKBAR

A 311 03 760

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 30 APRIL 2009

TIM PENGUJI :

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. H. Abdul Latief, M.Si, Ak	(Ketua, FE - UH)	1. 
2. Drs. Agus Bandang, M.Si, Ak	(Sekretaris, FE - UH)	2. 
3. Dra. Aini Indrijawati, M.Si, Ak	(Anggota, FE - UH)	3. 

Disetujui Oleh :

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua


Drs. H. Amiruddin, M.Si, Ak

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Unhas
Ketua


Drs. H. Abdul Latief, M.Si, Ak

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja pada Harian Berita Kota Makassar**". Sungguh, tak ada sesuatu yang dapat terjadi di dunia ini kecuali atas izin-Nya. Tak lupa penulis mengirimkan shalawat dan salam kepada Rasulullah SAW, keluarganya, dan juga para sahabat-sahabatnya.

Dalam penyelesaian penulisan skripsi ini, sudah banyak pihak-pihak yang turut membantu. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya pada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kehidupan dan kebahagiaan serta rahmat dan rezeki-Nya. Amin
2. Keluarga tercinta yang tak henti-hentinya memberikan dukungan dan do'a.
3. Bapak **Drs. H. Amiruddin, M.Si, Ak** selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
4. Bapak **Drs. H. Abd. Latief, M.Si, Ak** selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan hingga skripsi ini dapat selesai.

5. Bapak **Drs. Syarifuddin Rasyid, M.Si** selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin atas ilmu yang telah diberikan kepada penulis. Seluruh staf akademik dan Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin atas segala bantuannya, maaf telah banyak merepotkan
7. Bapak Pimpinan Harian Berita Kota Makassar yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian.
8. Bapak **Masjidan**, bapak **Jumakil**, ibu **Ija** dan semua staf Harian Berita Kota Makassar yang memberikan segala sesuatu yang diperlukan penulis.
9. Rekan-rekan yang selalu memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis, **Irfan, Sudarmin, Haedar, Hendra, Iqbal, Wawan, Muhdi, Ramlan, Enal, Syamsudin, Taslim**, semoga sukses selalu. Thanks for all.
10. Rekan-rekan di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Hasanuddin.
11. Semua pihak yang telah membantu dan tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati dan tangan terbuka, penulis mengharapkan kritikan dari berbagai pihak yang bersifat membangun, karena penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih sangat sederhana dan terdapat

berbagai kekurangan disana sini yang masih perlu untuk dibenahi. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi pihak yang membutuhkan. Amin

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Makassar, Mei 2009

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Masalah	3
1.3 Tujuan Penulisan	3
1.4 Manfaat Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI	5
2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	5
2.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.3 Aspek-aspek yang Ditinjau Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.3.1 Perspektif Keuangan	8
2.3.2 Perspektif Pelanggan	15
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	19
2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	21
2.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.4.1 Faktor-faktor Yang Menyebabkan Perusahaan	

Perlu untuk Menerapkan <i>Balanced Scorecard</i>	26
BAB III METODE ANALISIS	28
3.1 Daerah Penelitian	28
3.2 Metode Pengumpulan Data	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	29
3.4 Metode Pemilihan Sampel	29
3.5 Metode Analisis	30
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	42
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	42
4.2 Struktur Organisasi Perusahaan	44
4.2.1 Uraian Struktur Organisasi	46
BAB V PEMBAHASAN	48
5.1 Pengukuran Kinerja Dari 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	48
5.1.1 Perspektif Keuangan	48
5.1.2 Perspektif Pelanggan	54
5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	57
5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	62
5.2 <i>Balanced Scorecard</i> Harian Berita Kota Makassar	69
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	73
6.1 Kesimpulan	73
6.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

Gambar 1 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama	17
Gambar 2 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran Dan Pertumbuhan	23
Gambar 3 Struktur Organisasi Perusahaan	45
Tabel 5.1 Laba Harian Berita Kota Makassar	49
Tabel 5.2 Total Biaya Harian Berita Kota Makassar	51
Tabel 5.3 <i>Return On Investment</i> Harian Berita Kota Makassar	52
Tabel 5.4 <i>Persentase Sales Growth</i> Harian Berita Kota Makassar	53
Tabel 5.5 <i>Throughput Time</i> Harian Berita Kota Makassar	59
Tabel 5.6 <i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i> Harian Berita Kota Makassar	60
Tabel 5.7 <i>Part Million Defect Rate</i> Harian Berita Kota Makassar	61
Tabel 5.8 <i>Employee Productivity</i> Harian Berita Kota Makassar	69
Tabel 5.9 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era seperti sekarang ini perkembangan dan pertumbuhan ekonomi, menuntut perusahaan-perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang sangat berbeda dengan lingkungan bisnis sebelumnya. Untuk menghadapi persaingan baik yang datang dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Berbagai kreasi terus dikembangkan oleh entitas bisnis untuk memperoleh keunggulan kompetitif agar dapat terus bersaing dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif. Manajemen memerlukan peta yang menggambarkan secara akurat lingkungan bisnis baru yang dihadapi sekarang dan di masa yang akan datang, seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi dan Setyawan (1999:306) berikut ini:

“Manajemen tidak hanya memerlukan peta baru untuk mengelola perusahaan secara efektif, namun memerlukan kompetensi baru untuk membuat peta perjalanan dan secara berkelanjutan memperbaharui peta tersebut agar mereka berhasil membawa perusahaan memasuki dan mengarungi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen dalam mewujudkan visi organisasi”.

berdasarkan hal tersebut di atas, perusahaan-perusahaan akan mampu bersaing untuk mewujudkan visi organisasi melalui kinerja yang telah dihasilkan. Berbagai perubahan inilah yang memunculkan salah satu konsep pengukuran kinerja baru yang kemudian dikenal dengan “*Balanced Scorecard*”.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. *Balanced Scorecard* tidak hanya menyajikan tolak ukur tetapi merupakan alat manajemen untuk memotivasi perbaikan berkesinambungan terhadap bidang-bidang seperti pelanggan, pengembangan pasar, produk dan sumber daya manusia. Melalui *Balanced Scorecard* para manajer dapat menyoroti perusahaan dalam empat perspektif masing-masing dilengkapi dengan tolak ukur.

Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja untuk pelaksanaan strategi perusahaan dan didesain untuk mengarahkan kinerja karyawan ke suatu tujuan yang diharapkan perusahaan yaitu kontribusi untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi penciptaan kekayaan. Pada harian Berita Kota Makassar yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan informasi (surat kabar), ukuran kinerja yang digunakan adalah ukuran keuangan, karena pengukuran keuangan mudah dilakukan maka kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan sponsorship diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Oleh sebab itu perlu diterapkan *balanced scorecard* yang memakai ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan di masa lalu dan ukuran non keuangan seperti kepuasan *customer*, *cost effectiveness*, proses bisnis internal dan produktivitas yang menentukan kinerja keuangan di masa akan datang.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penulis mencoba mengangkat judul ***“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Harian Berita Kota Makassar (BKM).”***

1.2 Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk membahas permasalahan ini. Adapun masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah kinerja Harian Berita Kota Makassar diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?”.

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* di tinjau dari ke empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.4 Manfaat Penulisan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dasar untuk pengambilan keputusan manajemen dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan kinerja perusahaan.
2. Dapat menambah pengetahuan penulis dengan membandingkan antara teori yang diperoleh di bangku perkuliahan dengan penerapan *balaced scorecard* pada Harian Berita Kota Makassar.
3. Sebagai referensi bagi pembaca atau peneliti selanjutnya.

1.4 Manfaat Penulisan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dasar untuk pengambilan keputusan manajemen dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan kinerja perusahaan.
2. Dapat menambah pengetahuan penulis dengan membandingkan antara teori yang diperoleh di bangku perkuliahan dengan penerapan *balanced scorecard* pada Harian Berita Kota Makassar.
3. Sebagai referensi bagi pembaca atau peneliti selanjutnya.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Ada beberapa pengertian dari pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut :

Menurut Mulyadi dan setyawan (1999:227)

“Pengukuran kinerja adalah pengukuran terhadap seberapa efisien dan efektif seorang manajer atau sebagai perusahaan – seberapa baik manjer atau perusahaan itu mencapai tujuan yang memadai, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh perusahaan”.

Menurut Anthony dan Govindrajan (2001:169)

“Pengukuran kinerja adalah suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

Menurut Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Ichsan (2004:23)

“Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan”.

Dari beberapa defenisi dari pengukuran kinerja di atas maka dapat disimpulkan pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Menilai keberhasilan organisasi dalam periode tertentu.
2. Memotivasi suatu lini pekerja mencapai tujuan organisasi dan standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan.
3. Pedoman untuk menyusun sistem imbalan dalam organisasi.

4. Pedoman bagi usaha perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi.

Tujuan utama dalam pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu *balanced* yang berarti seimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu skor.

Menurut Gaspersz (2005:9)

"*Balanced scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menterjemahkan strategi kedalam tindakan. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategik, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksi aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis tujuan-tujuan strategis".

Menurut Mulyadi (2001:1)

"*Balanced scorecard* merupakan alat yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja dan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan yang diukur dengan berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern. Pengukuran kinerja yang menekankan pada aspek keuangan tentu akan menghilangkan aspek lain yang menentukan kinerja organisasi dengan berkembangnya pemikiran, maka pengukuran kinerja

sudah mulai dikembangkan dengan metode pengukuran kinerja non-finansial”.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:22)

“*Balanced Scorecard* merupakan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan”.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999:222)

“*Balanced Scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif : keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balanced*) antara ukuran keuangan dan non keuangan (ukuran operasional).

Dari beberapa pengertian *balanced scorecard* di atas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu alat ukur kinerja perusahaan yang memberikan gambaran baik dari segi keuangan maupun non keuangan yang pengukurannya mencakup empat perspektif yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan

2.3 Aspek-Aspek Yang Ditinjau Dalam *Balanced scorecard*

Aspek-aspek yang ditinjau dalam *Balanced scorecard* dalam menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang dibagi menjadi empat perspektif (Kaplan dan Norton, 2000:23), yaitu:

2.3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan mendasar. Ada dua alasan mendasar mengapa perspektif keuangan tetap dipertahankan. Pertama, pengukuran atas kinerja keuangan berhubungan langsung dengan tujuan jangka panjang yang umumnya bersifat keuangan. Kedua, pengukuran kinerja keuangan memberikan pandangan yang cukup luas mengenai kinerja organisasi.

Pengukuran keuangan yang dipakai dalam merancang *balanced scorecard* harus merupakan fokus tujuan utama yang dicapai oleh perspektif lain, sehingga terbentuk hubungan sebab akibat antara perspektif yang lain dengan perspektif keuangan yang tujuannya adalah untuk memperbaiki kinerja keuangan. Pengukuran keuangan berfungsi sebagai target dari kinerja keuangan yang dicapai oleh badan usaha dan juga sebagai acuan dasar penetapan kinerja lain selain keuangan.

Pemahaman mengenai perspektif finansial di dalam *balanced scorecard* sangat penting karena kelangsungan unit bisnis strategi sangat bergantung terhadap posisi dan kekuatan keuangan. Berbagai rasio keuangan dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif keuangan. Semua analisa rasio keuangan harus diperhatikan agar dapat menunjukkan hasil yang baik. Rasio-rasio

keuangan dapat diperoleh melalui informasi yang didapatkan dari laporan keuangan.

Dalam kenyataannya, rasio keuangan dapat terdiri dalam jumlah banyak karena pada umumnya diketahui bahwa analisa rasio-rasio keuangan tersebut dibuat sesuai dengan kepentingan dan target yang akan dicapai dalam proses penganalisaan.

Rasio-rasio dikelompokkan ke dalam 5 kelompok besar antara lain:

1. Likuiditas
2. Leverage
3. Aktivitas
4. Profitabilitas
5. Penilaian

Rasio Likuiditas digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan membayar kewajiban finansial jangka pendek tepat pada waktunya, dimana tingkat likuiditas ditunjukkan oleh besar kecilnya aktiva lancar. Untuk mengetahui posisi likuiditas suatu perusahaan, digunakan beberapa angka perbandingan rasio antara lain:

1. Rasio lancar (*Current Ratio*), adalah perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

2. Rasio cepat (*Quick Rasio*), adalah kemampuan untuk membayar hutang yang segera dibayar dengan aktiva lancar atau merupakan suatu alat untuk mendapatkan kepastian yang lebih besar tentang likuiditas perusahaan. Namun dalam perhitungan rasio cepat ini tidak semua harta lancar ikut diperhitungkan, tetapi hanya mengambil harta lancar yang paling liquid seperti kas, efek, dan piutang karena diluar dari pada itu memerlukan waktu untuk mencairkan menjadi uang kas seperti halnya dengan persediaan. Adapun formula untuk menghitung rasio ini adalah:

$$\text{Rasio Cepat} = \frac{\text{Aktiva Lancar-Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

3. Rasio Kas (*Cash Rasio*), adalah kemampuan untuk membayar hutang yang segera dipenuhi dengan kas yang tersedia dalam perusahaan dan efek yang segera diuangkan, dimana telah diketahui bahwa kas merupakan elemen harta yang paling tinggi likuiditasnya karena semakin banyak uang kas yang tersedia dalam perusahaan semakin baik, sebab disamping keperluan jangka pendek dapat pula berguna untuk menjaga keperluan mendesak.

$$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Kas+Efek}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Rasio Leverage mengukur tingkat solvabilitas suatu perusahaan. Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban

keuangan seandainya perusahaan tersebut dilikuidasi. Jika perusahaan dilikuidasi, apakah kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut cukup untuk memenuhi semua hutang-hutangnya.

Rasio Solvabilitas menggambarkan perbandingan perhitungan antara dana disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana dari kreditor. Perusahaan dengan rasio solvabilitas atau rasio leverage yang rendah akan memiliki rasio rugi yang kecil. Jika kondisi ekonomi sedang menurun, tapi juga memberikan hasil pengembalian yang lebih rendah pada waktu ekonomi sudah membaik. Sebaliknya perusahaan dengan rasio solvabilitas yang tinggi akan mempunyai kerugian yang besar demikian pula dapat memberikan prospek untuk mendapatkan laba yang tinggi. Keputusan manajemen untuk menggunakan leverage hendaknya mengembangkan hasil pengembalian yang lebih tinggi terhadap peningkatan rasio.

Rasio-rasio leverage atau solvabilitas yang umum digambarkan yaitu:

1. Rasio Hutang (*Debt to Total Asset Ratio*), yaitu total hutang dibagi dengan total harta. Rasio ini memperlihatkan proporsi antara kewajiban yang dimiliki dan seluruh kekayaan yang dimiliki. Semakin tinggi hasil persentasenya, cenderung semakin besar resiko keuangannya bagi kreditor maupun pemegang saham, atau semakin kecil nilai rasio ini berarti kinerja perusahaan semakin meningkat.

2. Rasio Hutang Terhadap Ekuitas (*Debt to Equity Ratio*) yaitu total hutang dibagi dengan total ekuitas. Rasio ini menggambarkan perbandingan hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal sendiri perusahaan tersebut untuk memenuhi seluruh kewajibannya.
3. Rasio Laba Terhadap Beban Bunga (*Times Interest Earned*), yaitu membagi laba sebelum bunga dan pajak (EBIT) dengan biaya bunga. Rasio ini disebut juga rasio penutupan (*Coverage Ratio*), mengukur kemampuan pemenuhan kewajiban bunga tahunan dengan laba operasi (EBIT), sejauh mana laba operasi boleh turun tanpa menyebabkan kegagalan dalam pemenuhan kewajiban membayar bunga pinjaman.
4. Rasio Penutupan Beban Tetap (*Fixed Charge Coverage*). Rasio ini hampir sama dengan rasio laba terhadap biaya bunga tetapi, ditambahkan biaya-biaya lain misalnya biaya sewa peralatan (*Leasing*) dan menanggung kewajiban jangka panjang atas dasar kontrak sewa.

Rasio aktivitas yang digunakan untuk menggambarkan seberapa jauh perusahaan menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara efektif. Rasio aktivitas membandingkan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta. Kalau rasio aktivitas dijadikan sebagai patokan maka dengan sendirinya diperlukan adanya keseimbangan yang layak antara penjualan dengan beberapa unsur harta seperti misalnya persediaan, piutang, harta tetap dan harta-harta lainnya.

Rasio aktivitas mengukur seberapa efektif perusahaan memanfaatkan semua sumber daya yang ada pada perusahaan, rasio aktivitas meliputi:

1. Perputaran Persediaan. Merupakan rasio yang membandingkan antara penjualan dengan persediaan.

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

Rasio perputaran persediaan mengukur efisiensi pengelolaan persediaan barang dagang. Rasio ini merupakan indikasi yang cukup populer untuk menilai efisiensi operasional, yang memperlihatkan seberapa baiknya manajemen mengontrol modal yang ada pada persediaan. Makin tinggi angka rasio perputaran persediaan berarti makin baik karena perusahaan tersebut tidak menyimpan persediaan dalam jumlah berlebihan.

2. Rasio Perputaran Modal Kerja (*Working Capital Turnover*), rasio ini menunjukkan banyaknya penjualan yang dapat diperoleh perusahaan untuk tiap rupiah modal kerja.

$$\text{Perputaran Modal Kerja} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Lancar-Hutang Lancar}}$$

3. Perputaran Aktiva Tetap (*Fixed Asset Turnover*) yang membandingkan antara penjualan dengan aktiva tetap bersih.

$$\text{Perputaran Harta Tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap Bersih}}$$

4. Rasio Perputaran Total Aktiva yang membandingkan seluruh penjualan dengan total aktiva.

$$\text{Perputaran Harta} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

Rasio ini menunjukkan efektivitas penggunaan seluruh harta perusahaan dalam rangka menghasilkan penjualan atau menggambarkan berapa rupiah penjualan bersih yang dapat dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan dalam bentuk harta perusahaan. Makin tinggi angka yang dihasilkan berarti perusahaan tersebut makin baik karena menghasilkan volume bisnis yang relatif tinggi.

Rasio Profitabilitas adalah ukuran untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas manajemen dalam mengelola perusahaannya. Efektivitas manajemen meliputi kegiatan fungsional manajemen, seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan operasional. Dengan aktiva dan modal yang menghasilkan laba tersebut

Rasio Profitabilitas menggambarkan efektivitas manajemen jika dilihat dari laba yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi yang dihasilkan. Profitabilitas dapat dilihat sebagai margin laba atas penjualan dan hasil pengembalian modal sendiri (*Return on Net Worth*).

Beberapa hal yang harus diperhatikan dari perspektif keuangan:

1. Profitabilitas

Peningkatan profit merupakan indikator adanya peningkatan nilai saham yang dimiliki oleh para pemilik badan usaha serta merupakan refleksi dari hasil kinerja manajemen badan usaha. Oleh karena itu harus dipertimbangkan secara khusus tingkat profit dari tahun ketahun.

2. *Cost Efficiency*

Tujuan penghematan biaya mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya dalam menghasilkan produk dan jasa, mengurangi biaya berarti dapat pula meningkatkan laba perusahaan. Badan usaha juga harus peka terhadap biaya produknya yang berpengaruh pada penetapan harga.

2.3.2 Perspektif Pelanggan

Kaplan dan Norton (2000:59) membagi dua kelompok pengukuran pelanggan yaitu: *Customer Core Measurement* dan *Customer Value Proposition*.

Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:

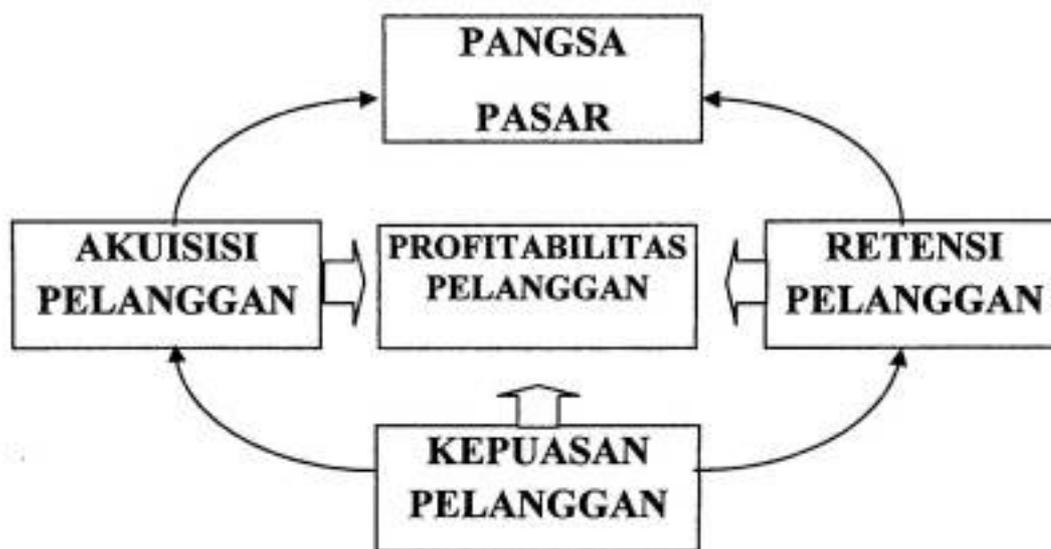
- a. Pangsa pasar (*Market Share*). Pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.

- b. Retensi pelanggan (*Customer Retention*). Retensi pelanggan merupakan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan yang ada di segmen tersebut. Perusahaan yang dapat mengidentifikasi seluruh pelanggan dapat mengukur retensi pelanggan dari waktu ke waktu.
- c. Akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*). Akuisisi pelanggan adalah ukuran dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*). Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis.
- e. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*). Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut. Perusahaan berharap dapat mengukur tidak hanya besaran bisnis yang dilakukan dengan pelanggan, tetapi juga keuntungan dari bisnis, terutama dalam segmen pelanggan sasaran. Sistem biaya berdasarkan aktivitas memungkinkan perusahaan mengukur profitabilitas pelanggan secara perorangan maupun keseluruhan. Suatu ukuran keuangan, seperti keuntungan dari pelanggan, membantu perusahaan untuk tetap berfokus pada pelanggan.

Tidak semua permintaan pelanggan dapat dipuaskan dengan cara yang dapat memberikan keuntungan perusahaan karena pelayanan yang amat sulit atau naiknya harga untuk mengkonsumsikan sumber daya yang harus dikeluarkan untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberi keuntungan, seperti pelanggan baru dimana usaha akuisisi masih harus dikurangi dari margin yang didapat dari penjualan produk.

Hubungan kelima ukuran utama dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:60)

Customer Value Proposition merupakan pengukuran diluar kelompok utama. Proposisi nilai merupakan konsep penting dalam memahami faktor pendorong ukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar

pelanggan. Atribut-atribut yang membentuk proporsi nilai adalah atribut produk (*product/service attributers*), hubungan pelanggan (*costumer relationship*), serta citra dan reputasi (*image and reputation*).

- a. Atribut Produk, mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- b. Hubungan Pelanggan, mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, dan bagaimana perasaan pelanggan setelah menggunakan prosuk/jasa yang telah dibeli atau setelah melalui transaksi. Perasaan konsumen sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan.
- c. Citra dan Reputasi, menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Untuk membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui periklanan dan menjaga kualitas yang dijanjikan.

2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a. Memberikan proposisi 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.

Proses bisnis internal mengungkapkan perbedaan antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja, 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, tetapi semua ukuran itu masih berfokus pada peningkatan proses bisnis saat ini, sedangkan pendekatan *balanced scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Analisis proses bisnis internal

perusahaan dilakukan dengan proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham.

Proses bisnis internal dapat diamati dengan model rantai generik yang dapat disesuaikan perusahaan untuk menetapkan perspektif bisnis internal yang terdiri dari tiga proses bisnis utama antara lain:

- a. Proses inovasi. Proses ini mengidentifikasi kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Inovasi dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi pelanggan secara spesifik.
- b. Proses operasi. Proses ini dimulai pada saat diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk kepada pelanggan yang ada secara efisien konsisten dan tepat waktu.
- c. Layanan purna jual. Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk dilakukan. Layanan purna jual mencakup jaminan dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolah ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu. Siklus waktu dapat menggunakan ukuran waktu keluhan sampai keluhan diatasi.

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam penerapan *balanced scorecard*, perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan di dalam perspektif ini menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dicapai.

Gaspersz (2003:62) mengemukakan ada tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi, dan kultur perusahaan. Sedangkan Kaplan dan Norton (2000:110) mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

1. Kapabilitas pekerja

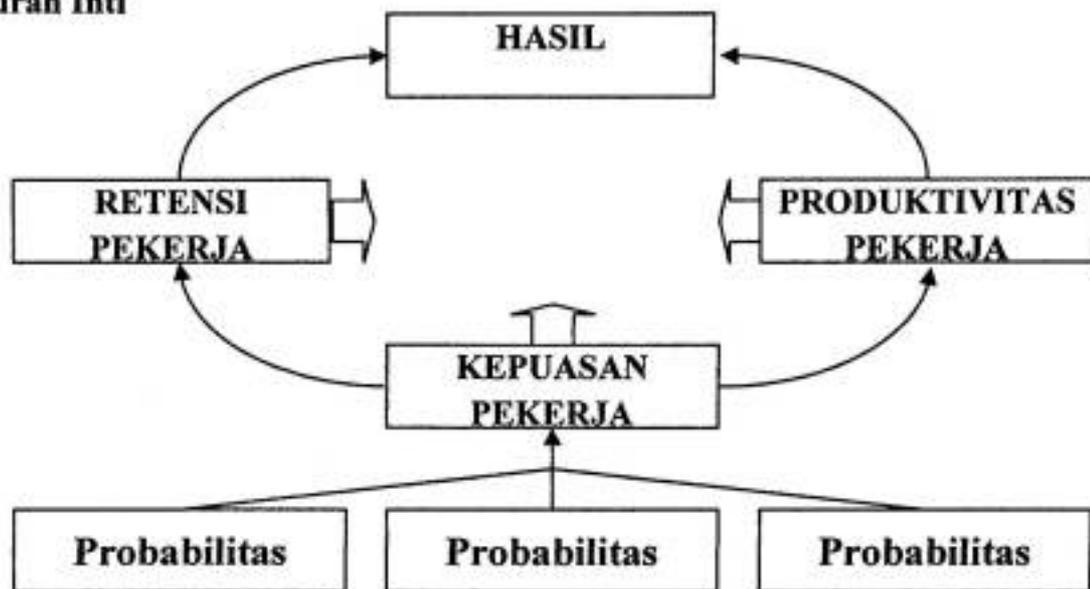
Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun adalah peran karyawan dalam suatu perusahaan. Kenyataannya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi ketimbang filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana karyawan dapat memberikan nilai bagi perusahaan. Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan karyawan dari tiga pengukuran utama yaitu: kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja umumnya kepuasan pekerja sebagai pendorong retensi dan produktivitas kerja.

Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pekerja adalah kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak. Untuk menilai kepuasan karyawan mencakup keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan, akses informasi, dorongan untuk bekerja kreatif dan inisiatif, dukungan dari fungsi staf, dan kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

Mengukur retensi pekerja bertujuan untuk mempertahankan selama mungkin karyawan terbaik dalam perusahaan. Perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri karyawan sehingga setiap karyawan yang keluar bukan kehendak perusahaan merupakan kerugian modal intelektual. Retensi para pekerja umumnya diukur dengan persentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci.

Mengukur produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh menyeluruh usaha peningkatan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan yang bertujuan untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran. Secara sederhana ukuran produktivitas dapat diukur dengan pendapatan per pekerja. Kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dalam gambar berikut ini:

Ukuran Inti



Sumber: Kaplan dan Norton (2000:112)

Gambar 2. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Walaupun motivasi dan keahlian karyawan telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih dibutuhkan informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan karyawan akan informasi dapat dipenuhi dengan baik.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap motivasi dan inisiatif untuk para pekerja. Proses pembelajaran sangat penting untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba kenali oleh setiap karyawan. Upaya tersebut perlu dukungan motivasi yang memadai.

2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan pengukuran tersebut berbeda secara signifikan dengan pengukuran kinerja tradisional. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* karena memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif

Konsep *balanced scorecard* mengubah pandangan para eksekutif dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, dari anggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat dalam pengukuran kinerja hingga memunculkan konsep *balanced scorecard* dengan melihat pengukuran kinerja dari tiga perspektif lain seperti *customer*, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini, manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*Causal Relationship*) diantara personel yang terlibat. Setiap perspektif mempunyai suatu sasaran strategik yang mungkin jumlahnya

lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dan tujuan perusahaan. Sasaran strategik yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Jadi, jika disimpulkan semua sasaran strategik perusahaan bisa dijelaskan sebab akibatnya. Sebagai contoh mengapa loyalitas *customer* menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan dan sebagainya.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personel staf dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan. Terdapat empat sasaran yang perlu untuk diwujudkan untuk perusahaan, yaitu :

- a. *Financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan)
- b. Produk dan jasa yang dapat menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan)
- c. Proses yang produktif dan *cost effectiveness* (proses bisnis internal)

- d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

4. Terukur

Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dengan pendekatan *balanced scorecard*, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik diketiga perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.4.1 Faktor-faktor yang Menyebabkan Perusahaan perlu untuk Menerapkan *Balanced Scorecard*.

Beberapa hal menyebabkan perusahaan perlu untuk menerapkan *Balanced Scorecard* diantaranya:

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.

Hal tersebut disebabkan karena produk/jasa yang akan dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan produk/jasa yang diproduksi oleh perusahaan pesaing.

2. Sistem manajemen yang tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan. Sistem manajemen hanya mengandalkan anggaran tahunan, tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka pendek dan jangka panjang, dan tidak memanfaatkan secara optimal seluruh sumber daya yang dimiliki.

BAB III

METODE ANALISIS

3.1 Daerah Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Harian Berita Kota Makassar yang terletak di Jalan Urip Sumoharjo No. 20 Graha Pena Lantai III.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Penelitian kepustakaan, dilakukan dengan mempelajari, mencermati dan menelaah berbagai buku-buku literatur maupun skripsi-skripsi yang erat kaitannya dengan penulisan skripsi ini.
2. Penelitian lapangan (*field research*), dilakukan dengan cara mendatangi langsung objek penelitian yaitu bidang keuangan, bidang operasional, bidang personalia, serta bidang-bidang lainnya.
3. Melakukan wawancara, yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab dengan responden/pihak yang berkompeten serta membagikan kuesioner. Kuesioner dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka seperti data hasil penjualan serta data-data yang dibutuhkan dalam penulisan.
2. Data kualitatif, yaitu data yang berupa data-data *verbal* atau keterangan seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi yang disertai dengan uraian tugasnya, dan data-data lain yang relevan dengan objek penelitian.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penulisan ini adalah:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari perusahaan tempat penulis meneliti melalui wawancara dengan karyawan dan pihak-pihak perusahaan yang berhubungan dengan penulisan ini.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh langsung dari perusahaan dalam bentuk data dan laporan yang telah diolah sebelumnya.

3.4 Metode Pemilihan Sampel

Metode yang digunakan oleh peneliti untuk melaksanakan pengambilan sampel (pelanggan dan karyawan), dalam hal ini untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan, serta tingkat pembelajaran adalah metode pemilihan sample non probabilitas yaitu pemilihan sample secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan

tertentu (digunakan dengan tujuan dan masalah penelitian) atau yang disebut *Judgement Sampling*.

3.5 Metode Analisis

I. Menentukan *Critical Succes Factors* (CSFs) dari empat perspektif balanced scorecard yang berpengaruh terhadap keberhasilan kompetitif perusahaan yang selaras dengan visi dan misi serta strategi perusahaan:

1. Perspektif keuangan:
 - Profitabilitas
 - *Cost Efisiency*
2. Perspektif pelanggan:
 - Kepuasan pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal:
 - Efisiensi dan efektivitas
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:
 - *Employee Satisfaction*
 - *Learning and training*
 - Kapabilitas

II. Mengembangkan pengukuran yang relevan dengan *Critical Success Factors* (CSFs).

1. Perspektif Keuangan
 - a) Tingkat laba yang dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba periode sekarang} - \text{Laba periode sebelumnya}}{\text{Laba periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Mengukur kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan laba, dan juga merupakan cerminan profitabilitas perusahaan.

- b) Tingkat total biaya yang dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{Total biaya periode sekarang} - \text{Total biaya periode sebelumnya}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Dengan total biaya, dirumuskan sebagai berikut:

$$TC = \text{Biaya Operasional} + \text{Biaya lain-lain}$$

Mengukur seberapa besar perusahaan mampu melakukan penghematan biaya dalam menghasilkan produk. Ini menunjukkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan yang mana itu akan berakibat pada peningkatan laba.

- c) *Return On Investment* (ROI) yang dihitung sebagai berikut:

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

Mengukur seberapa besar tingkat pengembalian investasi dari setiap rupiah modal yang ditanamkan oleh perusahaan. Menunjukkan tingkat



profitabilitas perusahaan dengan perbandingan antara laba dan investasi.

d) *Sales Growth* dengan formula:

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Penjualan peri. ini} - \text{Penjualan peri. sebelumnya}}{\text{Penjualan periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Sales Growth penting dalam pengukuran kinerja keuangan untuk mengetahui efektivitas penjualan, apakah telah tertuju pada sasaran yang telah ditetapkan. *Sales Growth Rate* merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun.

2. Perspektif Pelanggan

a) Indeks Kepuasan Pelanggan

Indeks kepuasan pelanggan diukur untuk mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing. Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas atribut harga, kualitas, dan waktu layanan. Hal ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas produk (informasi) yang digunakannya.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada pelanggan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, pengolahan data adalah sebagai berikut:

- 1) Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuisioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74):

Sangat Tidak Setuju (STS)	=	1
Tidak Setuju (TS)	=	2
Netral (N)	=	3
Setuju (S)	=	4
Sangat Setuju (SS)	=	5

- 2) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:79):

$$IKC = PP$$

Dimana:

IKC = Indeks Kepuasan *Customer*

PP = *Perceived Performance*

- 3) Setelah diketahui IKC dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, e) sangat puas.

Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi 5, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:80):

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$Interval = (IK_{maks} - IK_{min}) : 5$$

Dimana:

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

EX_{min} = Skor minimal yang bisa diberikan

EX_{maks} = Skor maksimal yang bisa diberikan

- 4) Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai nominal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, e) sangat puas.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal, ukuran kinerja yang digunakan adalah:

- a) *Throughput Time (TT) = Processing Time + Inspection Time + Waiting Time + Moving Time*

Menunjukkan tingkat efisiensi dan efektivitas kegiatan produksi untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

- b) *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)* dihitung sebagai berikut:

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \times 100\%$$

Menunjukkan tingkat efisiensi kegiatan produksi perusahaan.

- c) *Part Million Defect Rate (PMDR)* dihitung sebagai berikut:

$$\text{Part Million Defect Rate} = \frac{\text{Total Produk Cacat}}{\text{Total Produksi}} \times 100\%$$

Menunjukkan efisiensi dan efektivitas kegiatan produksi perusahaan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ukuran kinerja yang digunakan adalah:

- a) *Employee Satisfaction Index*

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan yang mana hal ini merupakan pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas daya tanggap, mutu dan layanan kepada

pelanggan. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada karyawan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah sebagai berikut:

- 1) Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuisisioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74):

Sangat Tidak Setuju (STS)	=	1
Tidak Setuju (TS)	=	2
Netral (N)	=	3
Setuju (S)	=	4
Sangat Setuju (SS)	=	5

- 2) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:79):

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = *Perceived Performance*

- 3) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, e) sangat puas.

Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi 5, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:80):

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$Interval = (IK_{maks} - IK_{min}) : 5$$

Dimana:

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

EX_{min} = Skor minimal yang bisa diberikan

EX_{maks} = Skor maksimal yang bisa diberikan

- 4) Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai nominal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, e) sangat puas.

b) Learning Index

Pengukuran ini digunakan untuk mengukur tingkat pembelajaran/pelatihan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada karyawan.

Untuk mengetahui tingkat pembelajaran di dalam perusahaan, pengolahan data adalah sebagai berikut:

- 1) Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuisisioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74):

Sangat Tidak Setuju (STS)	=	1
Tidak Setuju (TS)	=	2
Netral (N)	=	3
Setuju (S)	=	4
Sangat Setuju (SS)	=	5

- 2) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks pembelajaran, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:79):

$$IP = PP$$

Dimana:

IP = Indeks Pembelajaran

PP = *Perceived Performance*

- 3) Setelah diketahui IP dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, e) sangat puas.

Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi 5, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:80):

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$\text{Interval} = (IK_{maks} - IK_{min}) : 5$$

Dimana:

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

EX_{min} = Skor minimal yang bisa diberikan

EX_{maks} = Skor maksimal yang bisa diberikan

- 4) Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai nominal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, e) sangat puas.

c) *Employee Productivity (EP)*

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

Tujuan pengukuran ini adalah untuk mengetahui berapa output yang dapat dihasilkan oleh setiap karyawan.

III. Melakukan analisis terhadap *balanced scorecard* yang telah dikembangkan yaitu dengan melihat standar-standar yang dapat dicapai oleh perusahaan maupun standar-standar yang tidak dapat dicapai oleh perusahaan.

IV. Melakukan perhitungan total persentase dari keseluruhan kinerja yang dicapai oleh perusahaan.

$$\text{Standar Persentase Kinerja} = \frac{\text{Jumlah Standar yang dicapai}}{\text{Jumlah Ukuran Kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

V. Melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan yang dicapai oleh perusahaan yang dilihat dari (4) empat perspektif *balanced scorecard*. Dengan menggunakan standar yang digunakan oleh Marisa Yunita (2007) dalam skripsinya dengan judul "Penerapan *Balanced scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Fajar Ujung Pandang Intermedia". Sebagai berikut:

- a) Sangat baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan
- b) Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan
- c) Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
- d) Tidak Baik : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
- e) Sangat Tidak Baik : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Harian Berita Kota Makassar yang merupakan Koran metro pertama di Sulawesi Selatan didirikan pada tanggal 28 Juli 1970 dengan akta penerbitan bernama "Yayasan Ompo" dan kemudian berganti nama pada tanggal 19 Oktober 1993 menjadi SKU Bina Baru yang terbit sekali seminggu. Adapun para pendiri sekaligus pengurus pertama PT Harian Berita Kota Makassar adalah sebagai berikut:

- a. Alm. Syamsuddin Pallusi selaku Pemimpin Umum dan Pemimpin Redaksi.
- b. Ny. Truithe Musila selaku Pemimpin Perusahaan.
- c. H. Andi Unru selaku Pembina.
- d. Yulia Istadi selaku Sekretaris Perusahaan.
- e. Trysandy selaku Bendahara.
- f. Rizaldi selaku Pembantu Umum.

Dalam menjalankan usaha penerbitan ini, SKU Bina Baru banyak mengalami kendala dan hambatan yang dihadapi terutama masalah permodalan,

sumber daya manusia maupun dari segi teknologi pada saat itu sehingga dalam perkembangan usahanya tidak mencapai sasaran.

Pada tanggal 1 Januari 1993 SKU Bina Baru bergabung dengan PT Media Fajar yang menerbitkan Surat Kabar Harian Fajar. Kemudian pada bulan Mei 1995 SKU Bina Baru meningkatkan periode penerbitannya dari sekali seminggu menjadi dua kali seminggu hingga bulan Februari 1997. Kemudian pada bulan Maret 1997 status usaha ditingkatkan dari yayasan menjadi Perseroan Terbatas (PT) dan pada saat itu pula SKU Bina Baru terbit enam kali dalam seminggu dengan jumlah delapan halaman, dan pada Mei 1997 setiap hari kamis terbit 12 halaman *full color*.

Pada tanggal 11 Maret 1998, SKU Bina Baru terbit setiap hari senin sampai dengan hari sabtu dengan jumlah halaman sebanyak 16 halaman. Kemudian pada tahun 2000 SKU Bina Baru berubah kembali berganti nama menjadi Harian Berita Kota Makassar sampai sekarang. Pada tanggal 1 September 2003 halaman Koran menjadi dua sesi yaitu Koran satu yang terdiri dari (Berita Utama, Edukasi, Gowatamapan, Berita Selawesi Selatan, Berita SulSelBar, Dinamika, Aneka, dan Politik Daerah) dan Koran yang sesi ke dua yang diberi nama Makassar kota, terdiri dari (Berita Utama Makassar Kota, Dinamika, Makassar Bisnis, Iklan Baris, Makassar Kriminal, Bomber, dan Politik Metro).

Sebagai Koran metro pertama di Makassar, Harian Berita Kota Makassar menyajikan berita-berita aktual dan terpercaya yang terjadi setiap hari diberbagai kota di Sulawesi Selatan, khususnya kota Makassar. Berita yang disajikan didominasi dengan berita-berita perkotaan, Publik servis, kriminal, hukum dan hiburan. Adapun daerah pemasaran Harian Berita Kota Makassar adalah daerah Makassar, Maros, Gowa, Sinjai, Takalar, Bone, Palopo kota, Luwu Utara, Pangkep, Jenepono dan beberapa kota penting lainnya di Sulawesi Selatan.

4.2 Struktur Organisasi Perusahaan

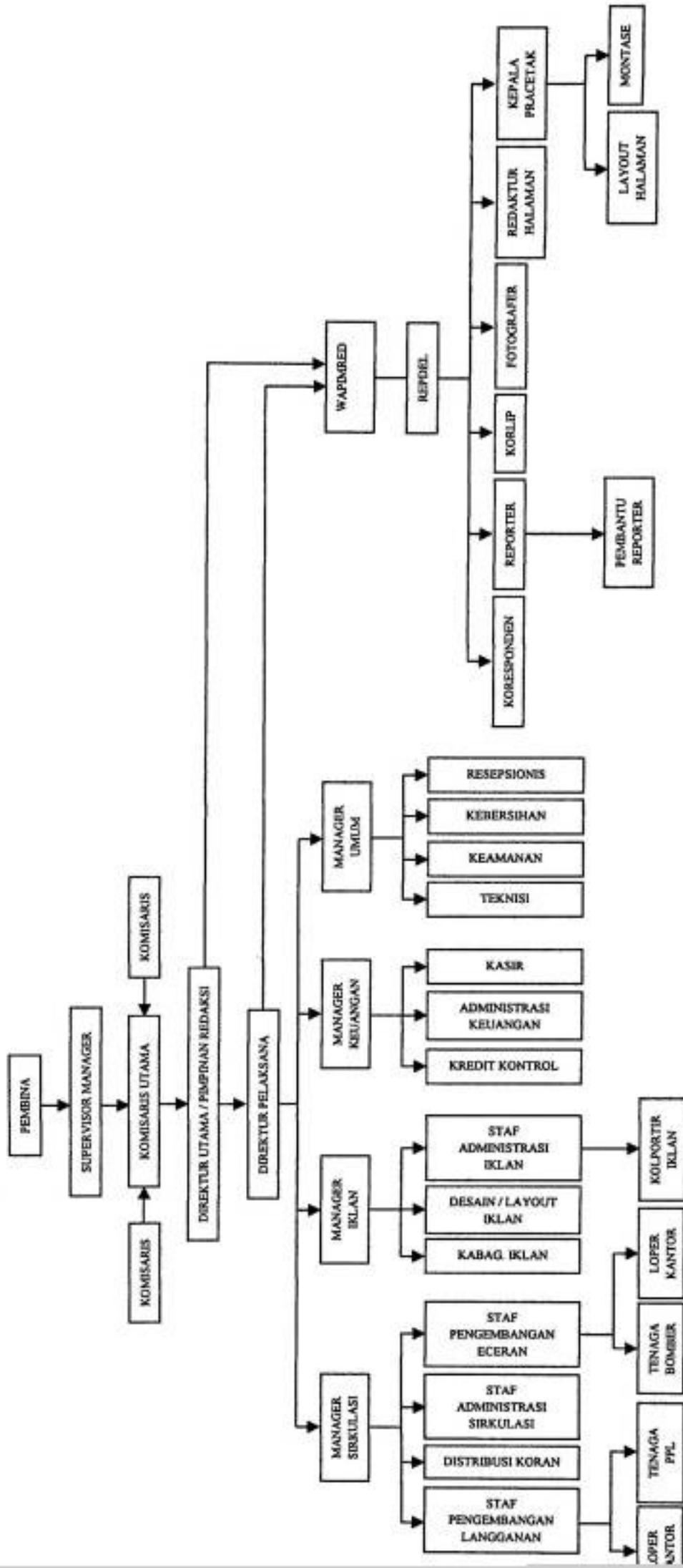
Salah satu hal penting dalam manajemen suatu perusahaan adalah pengorganisasian, dimana dengan adanya pembagian tugas dan pembagian wewenang yang jelas suatu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan harus dapat mengkoordinasi alat-alat dan pegawai baik secara vertikal maupun horizontal.

Struktur organisasi yang tepat merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan berhasilnya usaha perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kelemahan dan kekuatan perusahaan dapat dilihat dari struktur organisasi yang didasarkan pada kekuasaan dan tanggung jawab tiap orang dan bagian serta kedudukan masing-masing dalam organisasi sebagai suatu kesatuan.

Adapun struktur organisasi harian berita kota makassar dapat dilihat pada halaman berikut:

Struktur Organisasi

Harian Berita Kota Makassar



Sumber : PT Berita Kota Makassar

4.2.1 Uraian Struktur Organisasi PT Berita Kota Makassar

a. Pembina

Merupakan penanggung jawab utama di PT Berita Kota Makassar serta memberi arahan kepada supervisor manager.

b. Supervisor Manager

Sebagai pengawas pelaksanaan sistem yang sedang berjalan dalam perusahaan serta sebagai penentu kebijakan-kebijakan dalam perusahaan.

c. Komisaris Utama

Sebagai pemegang saham tertinggi perusahaan dan tidak terlibat langsung dalam pelaksanaan perusahaan tetapi ikut serta dalam pengawasan perusahaan.

d. Komisaris

Sebagai pemegang saham dalam perusahaan dan juga tidak terlibat langsung dalam perusahaan tetapi ikut serta dalam pengawasan perusahaan.

e. Direktur Utama

Sebagai pelaksana perusahaan serta memantau dan mengkoordinir langsung setiap bidang dalam pelaksanaan perusahaan.

f. Direktur Pelaksana

Memantau dan mengkoordinir langsung setiap sub bidang yang ada dalam perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

g. Manager Sirkulasi/Pemasaran

Bertanggung jawab atas pemasaran koran yang telah dicetak baik itu dari segi pendistribusian, serta meningkatkan promosi koran, pengembangan pelanggan dan pengecer, dan mengkoordinasi staf pada bidang sirkulasi.

h. Manager Bisnis

Bertanggung jawab atas iklan yang dimuat di Koran mulai dari penyeleksian iklan yang akan dimuat, pencarian iklan serta mengkoordinir langsung staf pada bidang bisnis.

i. Manager Keuangan

Mengelola keuangan perusahaan baik itu kas masuk dan kas keluar perusahaan.

j. Manager Umum/Personalia

Bertanggung jawab atas keamanan dan kebersihan perusahaan serta mengkoordinir setiap karyawan (absensi dan penilaian karyawan), dan setiap ada penerimaan karyawan baru.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pengukuran Kinerja dari Empat (4) Perspektif Balanced Scorecard

5.1.1 Perspektif Keuangan

Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *balanced scorecard* lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Berbagai perubahan telah dilakukan salah satunya dengan cara memperbaiki kinerja operasi, sehingga laba mengalami peningkatan dan biaya dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas layanan jasa dari perusahaan. Hal ini menjadi penggerak bagi perusahaan untuk dapat merumuskan sasaran strategis perspektif keuangan yang mampu menggambarkan kemampuannya sebagai institusi pencipta kekayaan.

Perspektif keuangan yang digunakan sebagai indikator yang menunjukkan keberhasilan perusahaan selama tiga tahun yaitu:

A. Tingkat Laba

Laba menggambarkan seberapa besar pendapatan yang tersisa setelah digunakan untuk melakukan kegiatan operasi perusahaan diantaranya setelah

dikurangi semua biaya yang dikeluarkan selama periode tertentu. Berikut ini disajikan tabel yang memuat data laba pada Harian Berita Kota Makassar.

Tabel 5.1
Laba Harian Berita Kota Makassar
Tahun 2005-2007

Tahun	Laba	Kenaikan Laba (%)
2005	Rp. 763.900.000	-
2006	Rp. 888.960.000	16,37%
2007	Rp. 1.328.670.000	49,46%

Berdasarkan tabel 5.1 terlihat bahwa laba tahun 2005 adalah sebesar Rp 763.900.000. Target laba yang diharapkan tercapai untuk tahun 2006 setidaknya melebihi atau minimal sama dengan laba tahun 2005.

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat Kenaikan Laba Tahun 2006} &= \frac{\text{Laba Tahun 2006} - \text{Laba Tahun 2005}}{\text{Laba Tahun 2005}} \times 100\% \\
 &= \frac{888.960.000 - 763.900.000}{763.900.000} \times 100\% \\
 &= 16,37\%
 \end{aligned}$$

dari tabel 5.1 terlihat bahwa laba tahun 2006 adalah sebesar Rp 888.960.000. Ini menunjukkan bahwa laba untuk tahun 2006 mengalami kenaikan. Dari perhitungan tingkat kenaikan laba untuk tahun 2006, tingkat kenaikan laba mencapai 16,37% atau sebesar Rp 125.060.000. Begitupun dengan laba tahun 2007 mencapai kenaikan sebesar 49,46% yaitu sebesar Rp 439.710.000. Hal

ini berarti perusahaan sudah dapat mencapai tingkat kenaikan laba dari standar yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu minimal sama dengan besaran laba yang telah dicapai oleh perusahaan dari tahun ke tahun.

B. Tingkat Total Biaya

Pengukuran ini menggambarkan seberapa besar perusahaan mampu melakukan penghematan biaya dalam menghasilkan produk, selain itu menunjukkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan, dan tentunya akan berakibat pada peningkatan laba. Pentingnya tujuan untuk mengurangi tingkat pembelanjaan dan pengeluaran harus selaras dengan ukuran lainnya seperti daya tanggap pelanggan, mutu, dan kinerja, sehingga pemotongan biaya tidak bertentangan dengan usaha mencapai tujuan pelanggan dan proses internal yang penting.

Tabel di bawah ini menunjukkan data biaya operasional, biaya lain-lain dan total biaya secara keseluruhan pada Harian Berita Kota Makassar selama tahun 2005-2007.

Tabel 5.2
Total Biaya Harian Berita Kota Makassar
Tahun 2005-2007

Tahun	Total biaya (Rp)			Kenaikan biaya
	Biaya operasional	Biaya lain-lain	Total biaya	
	(1)	(2)	(3) = (1) + (2)	
2005	Rp. 334.950.000	Rp 4.050.000	Rp 339.000.000	-
2006	Rp. 381.785.000	Rp 5.200.000	Rp 386.985.000	14,15 %
2007	Rp. 438.565.000	Rp 8.500.000	Rp 447.065.000	15,53 %

Dari data yang disajikan, dapat dilihat total biaya pada tahun 2006 mengalami kenaikan:

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat Kenaikan Ttl. By. Thn 2006} &= \frac{\text{Total By. Thn 2006} - \text{Total By. Thn 2005}}{\text{Total By. Tahun 2005}} \times 100\% \\
 &= \frac{361.885.000 - 334.950.000}{334.950.000} \times 100\% \\
 &= 14,15 \%
 \end{aligned}$$

dari perhitungan di atas, dapat dilihat tingkat kenaikan biaya pada tahun 2006 sebesar 14,15% atau sebesar Rp 47.985.000. Target biaya total yang diharapkan dapat tercapai pada tahun 2007 setidaknya sama atau lebih rendah dari rasio sebelumnya. Pada tahun 2007, kenaikan biaya total sebesar Rp 60.080.000 atau sebesar 15,53% dari total biaya tahun sebelumnya. Hal ini berarti bahwa perusahaan belum dapat melakukan efisiensi biaya, karena biaya yang terjadi pada tahun 2007 mengalami peningkatan dari tahun 2006.

C. Return On Investment (ROI)

Tujuan penting dari sebuah perusahaan yang berorientasi laba adalah menghasilkan tingkat pengembalian (*return*) yang memuaskan dari setiap investasi yang ditanamkan di perusahaan. *Return On Investment* (ROI) menunjukkan tingkat profitabilitas perusahaan dengan perbandingan antara laba dan investasi. Berikut disajikan tabel yang memuat data ROI pada Harian Berita Kota Makassar.

Tabel 5.3
Return On Investment (ROI) Harian Berita Kota Makassar
Tahun 2005-2007

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI
	(1)	(2)	(3) = (1)/(2)x100%
2005	Rp 763.900.000	Rp 2.529.850.000	30,20 %
2006	Rp 888.960.000	Rp 2.896.370.000	30,69 %
2007	Rp 1.328.670.000	Rp 3.308.350.000	40,16 %

Dari data di atas dapat dilihat bahwa ROI untuk tahun 2006 adalah sebesar 30,69%. Target ROI yang diharapkan tercapai untuk tahun 2007 adalah dapat melebihi atau minimal sama dengan ROI tahun 2006.

$$\begin{aligned} \text{ROI 2007} &= \frac{\text{Laba Tahun 2007}}{\text{Total Aktiva Tahun 2007}} \times 100\% \\ &= \frac{1.328.670.000}{3.308.350.000} \times 100\% \\ &= 40,16\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, ROI untuk tahun 2007 adalah sebesar 40,16%. Hal ini menunjukkan perusahaan mencapai peningkatan ROI sebesar 9,47% dari standar yang telah ditetapkan sebesar 30,69%. Kenaikan ROI sebesar 9,47% menunjukkan adanya perbaikan kinerja perusahaan yang dilihat dari kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *return* bagi pemegang saham.

D. Pertumbuhan Penjualan (*Sales Growth*)

Sales Growth Rate merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun *Sales Growth* digunakan sebagai alat untuk mengetahui tingkat efektivitas penjualan, apakah telah tertuju pada sasaran yang telah ditetapkan.

Tabel 5.4
 Persentase *Sales Growth* Harian Berita Kota Makassar
 Tahun 2005-2007

Tahun	Penjualan Bersih	% Penambahan
2005	Rp. 900.350.000	
2006	Rp. 1.001.800.000	11,27 %
2007	Rp. 1.400.300.000	39,78 %

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Penjualan Periode Ini} - \text{Penjualan Periode Sebelumnya}}{\text{Penjualan Periode Sebelumnya}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Sales Growth 2007} &= \frac{1.400.300.000 - 1.001.800.000}{1.001.800.000} \times 100\% \\ &= 39,78\% \end{aligned}$$



Dari data di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2006 terjadi peningkatan pertumbuhan penjualan yaitu sebesar 11,27% sedangkan tahun 2007 terjadi juga demikian yaitu peningkatan sebesar 39,78%. Hal ini berarti pertumbuhan penjualan pada Harian Berita Kota Makassar cukup berhasil.

5.1.2 Perspektif Pelanggan

Dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif, perusahaan dituntut untuk menghasilkan produk yang bernilai bagi *customer* yang berarti manfaat yang diperoleh melebihi harapan atau keinginan kebutuhan *customer*. Pada perspektif ini penulis menggunakan ukuran kepuasan pelanggan dengan pertimbangan bahwa retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan *customer* (Kaplan dan Norton, 2000:74).

Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner dimana , Kuisisioner tersebut terdiri dari delapan (8) pertanyaan yang mencakup tiga atribut yaitu harga, kualitas, dan waktu layanan.

Dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) dinilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) dinilai 2
3. Jika memilih Netral (N) dinilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) dinilai 4

5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) dinilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan sebanyak 30 dan yang kembali adalah 30 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak delapan (8) pertanyaan.

Untuk mengetahui apakah alat ukur (kuisisioner) yang digunakan tetap untuk mengukur apa yang ingin diukur atau tidak maka diadakan uji validitas. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan skor total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 12.0 *for windows*.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coefficient*. Semakin tinggi harga *Alpha* (mendekati angka satu), maka kuisisioner semakin reliabel (konsisten). Hasil uji reliabilitas untuk sisa delapan pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,651 (lihat lampiran 8). Ini menunjukkan bahwa kuisisioner cukup reliabel, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 30 kuisisioner yang terdiri dari delapan pertanyaan dan ada satu pertanyaan yang tidak valid dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 7 \times 30 \times 5$$

$$= 1.050$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 7 \times 30 \times 1$$

$$= 210$$

$$\text{Interval} = (1.050 - 210) : 5$$

$$= 168$$

- a. 210 – 378 → dikategorikan sangat tidak puas
- b. 378 – 546 → dikategorikan tidak puas
- c. 546 – 714 → dikategorikan cukup
- d. 714 – 882 → dikategorikan puas
- e. 882 – 1050 → dikategorikan sangat puas

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 714 sampai 882 poin. Hasil data dari kuisisioner yang disebarkan kepada pelanggan disajikan dalam lampiran 8.

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 809 (lihat lampiran 8), sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas atas layanan jasa yang diberikan pihak manajemen Harian Berita Kota Makassar.

Hal ini menyatakan bahwa perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas atau berada dalam interval antara 714 sampai 882 poin. Akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan terus meningkatkan pelayanan kepada pelanggan karena indeks yang dicapai belum mendapatkan hasil yang maksimal.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Tujuan dari perspektif ini adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dan pemilik modal melalui efektivitas waktu dan biaya produksi serta kinerja operasional.

Dalam perspektif bisnis internal ukuran yang digunakan untuk menunjukkan kinerja yang telah dicapai perusahaan, yaitu:

A. Throughput Time

Throughput Time adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi. *Throughput Time* pada harian berita kota

Makassar yaitu ketika berita-berita sudah sampai di divisi pracetak.

Throughput Time :

1. *Processing Time*, jumlah waktu yang diperlukan untuk mengolah berita-berita menjadi surat kabar.
2. *Inspection Time*, yaitu jumlah waktu yang diperlukan untuk memeriksa berita-berita yang akan dicetak menjadi surat kabar.
3. *Waiting Time*, yaitu jumlah waktu yang diperlukan berita-berita untuk menunggu sebelum dicetak menjadi surat kabar
4. *Moving Time*, yaitu jumlah waktu yang diperlukan untuk memindahkan berita-berita yang sudah dilayout ke percetakan.

$$\text{Throughput Time (TT)} = \text{Processing Time} + \text{Inspection Time} + \text{Waiting Time} + \text{Moving Time}$$

Tabel 5.5

Throughput Time Harian Berita Kota Makassar (BKM)

Tahun 2005 – 2007

(Dalam Jam)

Keterangan	2005	2006	2007
<i>Processing Time</i>	5	5	4
<i>Inspection Time</i>	1	1	1/2
<i>Waiting Time</i>	0	0	0
<i>Moving Time</i>	1	1	1/2
<i>Throughput Time</i>	7	7	5

Pada tabel di atas, bisa dilihat pada tahun 2007 terjadi efisiensi waktu produksi yaitu pada *Processing Time* yang semula 7 jam menjadi 5 jam. Hal ini disebabkan karena kemampuan sumber daya manusia pada karyawan dan karyawan Hariian Berita Kota Makassar semakin meningkat, sehingga dengan demikian perusahaan telah mencapai standar yang telah ditetapkan yaitu pada tahun 2006 *Throughput time* 7 jam pada tahun 2007 menjadi 5 jam.

B. *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)*

Jika MCE mendekati 1, maka perusahaan tersebut dikatakan efektif dalam proses produksinya.

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian (*Throughput Time*)}} \times 100\%$$

Tabel 5.6
Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)
Harian Berita Kota Makassar
Tahun 2005-2007
(Dalam Jam)

keterangan	2005	2006	2007
<i>Processing Time</i>	5	5	4
<i>Throughput Time</i>	7	7	5
MCE	0,7	0,7	0,8

Dari tabel di atas, tampak rasio MCE sedikit mengalami perubahan, pada tahun 2005 dan 2006 rasio MCE mencapai 0,7 sehingga terdapat aktivitas tidak bernilai tambah sebesar 0,3 sedangkan pada tahun 2007 rasio MCE mencapai 0,8 sehingga terdapat aktivitas tidak bernilai tambah, turun menjadi 0,2. Dari tabel dapat dikatakan perusahaan mampu untuk mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah, dan perusahaan harus terus berusaha

untuk dapat mengurangi aktivitas tidak bernilai tambah untuk tahun berikutnya.

C. *Part Million Defect Rate (PMDR)*

Part Million Defect Rate merupakan tingkatan untuk mengetahui tingkat kerusakan produk, sehingga dapat mengetahui bagian mana yang perlu diperbaiki untuk menekan jumlah produk cacat.

$$\text{Part Million Defect Rate} = \frac{\text{Total Produk Cacat}}{\text{Total Produksi}} \times 100\%$$

Tabel 5.7
Part Million Defect Rate (PMDR)
 Harian Berita Kota Makassar
 Tahun 2005 – 2007
 (Per hari)

keterangan	2005	2006	2007
Total Produk	4000	5000	9000
Total Produk Cacat	100	120	200
% Cacat Per Total Produk	2,50 %	2,40%	2,22 %

Dari tabel diatas, tampak pada tahun 2007 persentase cacat total produk menurun yaitu dari 2,40% di tahun 2006 menjadi 2,22%. Hal ini berarti perusahaan telah mencapai dan bahkan mampu mengurangi jumlah produk cacat yang telah ditetapkan sebelumnya.

5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Tingkat produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan terhadap konsumen dapat tercipta jika karyawan memberikan kontribusinya secara maksimal terhadap tanggung jawab yang dipegang. Agar tercipta keunggulan kompetitif yang diinginkan oleh setiap perusahaan, maka perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang unggul dan memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan pengukuran atas tiga hal, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan, dan produktivitas karyawan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif *balanced scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

1. *Employee Satisfaction Indeks*

Kepuasan karyawan merupakan syarat bagi terciptanya kondisi yang dapat meningkatkan produktivitasnya, daya tanggap, mutu dan layanan terhadap konsumen. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuisisioner. Pertanyaan dalam kuisisioner tersebut disusun berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut:

- 1) Aspek keuangan, yang terdiri dari:
 - a. Gaji atau upah

- b. Biaya pengobatan
 - c. Tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya.
- 2) Aspek non-keuangan, yang terdiri dari:
- a. Memberikan kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karir selanjutnya.
 - b. Memberikan perhatian dan penghargaan jika karyawan memberikan kemajuan bagi perusahaan.
 - c. Menetapkan standar prestasi kerja yang berada dalam batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.
 - d. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) dinilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) dinilai 2
3. Jika memilih Netral (N) dinilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) dinilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) dinilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan sebanyak 30 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak dua belas (12) pertanyaan.

Untuk pengujian validitas dengan menggunakan metode *Pearson Correlation* digunakan dengan menggunakan program SPSS 12.0 *for windows*. Hasil uji validitas untuk dua belas (12) pertanyaan dan setelah diuji ada dua pertanyaan yang tidak valid yaitu pada soal nomor 5 dan 8 karena tidak ada korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan skor total yang seharusnya signifikan (lihat lampiran 9). Untuk uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,728 (lihat lampiran 9). Ini menunjukkan bahwa kuisisioner sangat reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 30 kuisisioner yang terdiri dari 12 pertanyaan dan dua pertanyaan tidak valid yaitu soal nomor 5 dan 8. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 10 \times 30 \times 5$$

$$= 1.500$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 10 \times 30 \times 1$$

$$= 300$$

$$\text{Interval} = (1.500 - 300) : 5$$

$$= 240$$

- a. 300 – 540 → dikategorikan sangat tidak puas
- b. 540 – 780 → dikategorikan tidak puas
- c. 780 – 1.020 → dikategorikan cukup
- d. 1.020 – 1.260 → dikategorikan puas
- e. 1.260 – 1.500 → dikategorikan sangat puas

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 1.020 – 1.260 poin. Data kuisisioner tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat lebih lanjut pada lampiran 9.

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 1.244 (lihat lampiran 9), sehingga berdasarkan hasil pengolahan data kuisisioner tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan pada Harian Berita Kota Makassar adalah cukup baik, yaitu indeks mencapai nilai 1.020 sampai 1.260 poin atau dapat dikategorikan puas. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Perusahaan berusaha untuk terus dapat mencapai tingkat yang lebih baik dari tahun ke tahun.

2. *Learning Indeks*

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah tingkat pembelajaran tenaga kerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran dengan menggunakan *learning survey* dengan alat yang digunakan adalah kuisisioner. Pembagian kuisisioner yang memuat faktor-faktor di atas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana usaha perusahaan dalam proses pembelajaran bagi karyawannya dan bagaimana pendapat karyawan itu sendiri mengenai usaha yang dilakukan oleh perusahaan tersebut.

Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) dinilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) dinilai 2
3. Jika memilih Netral (N) dinilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) dinilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) dinilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan sebanyak 30 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak sepuluh (10) pertanyaan.

Untuk pengujian validitas dengan menggunakan metode *Pearson Correlation* digunakan dengan menggunakan program SPSS 12.0 *for windows*. Setelah dilakukan hasil uji validitas ada dua soal yang dinyatakan tidak valid yaitu soal nomor 1 dan 10, hal ini dikarenakan tidak ada korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan skor total yang seharusnya signifikan (lihat lampiran 10). Hasil uji reliabilitas untuk 10 pertanyaan dalam kuisisioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,629 (lihat lampiran 10). Ini menunjukkan bahwa kuisisioner sangat reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 30 kuisisioner yang terdiri dari 10 pertanyaan dan dua soal tidak valid yaitu soal nomor 1 dan 10. Dari data tersebut dapat ditentukan interval untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan dalam perusahaan.

$$\text{Interval} = (\text{IPmaks} - \text{IPmin}) : 5$$

$$\text{IPmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 8 \times 30 \times 5$$

$$= 1.200$$

$$\text{IPmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 8 \times 30 \times 1$$

$$= 240$$

$$\text{Interval} = (1.200 - 240) : 5$$

$$= 192$$

- a. 240 - 432 → dikategorikan sangat tidak baik
- b. 432 - 624 → dikategorikan tidak baik
- c. 624 - 816 → dikategorikan cukup
- d. 816 - 1.008 → dikategorikan baik
- e. 1.008 - 1.200 → dikategorikan sangat baik

Indeks pembelajaran yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisisioner adalah 1.040 poin sehingga berdasarkan hasil pengolahan data kuisisioner tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat pembelajaran pada Harian Berita Kota Makassar adalah sangat baik, yaitu indeks yang berada dalam interval antara 1.008 sampai 1.200 poin. Dengan demikian tingkat pembelajaran karyawan Harian Berita Kota Makassar telah melebihi kinerja yang diharapkan. Perusahaan juga harus terus mempertahankan indeks pembelajaran karyawan yang telah dicapai agar kinerja perusahaan akan lebih baik lagi.

3. *Employee Productivity*

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil dari dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Tabel 5.8
Employee Productivity
 Harian Berita Kota Makassar
 Tahun 2005 – 2007

Tahun	Pendapatan (Rp)	Jumlah Karyawan (Orang)	<i>Employee Productivity</i>
	(1)	(2)	(3) = (1) + (2)
2005	Rp. 1.851.250.000	89	Rp. 20.800.562
2006	Rp. 2.052.685.000	89	Rp. 23.063.876
2007	Rp. 2.841.250.000	89	Rp. 31.924.157

Dari tabel 5.8 di atas, dapat dilihat *Employee Productivity* pada tahun 2005 sebesar Rp 20.800.562 per karyawan, tahun 2006 mencapai Rp 23.063.876 per karyawan, tahun 2007 meningkat sampai Rp 31.924.157 per karyawan. Dari hasil di atas menunjukkan bahwa perusahaan mampu mencapai target kinerja yang diharapkan.

5.2 *Balanced Scorecard* Harian Berita Kota Makassar

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil (skor) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada empat (4) perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

Tabel 5.9
Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja
Harian Berita Kota Makassar

Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Serta Ukuran Kinerja	Standar	Realisasi
Perspektif Keuangan : a. Tingkat Laba b. <i>Return On Investment</i> (ROI) c. Tingkat Total Biaya d. Pertumbuhan Penjualan (<i>Sales Growth</i>)	\geq Rp. 888.960.000 \geq 30,69 % \leq Rp. 368.985.000 \geq 11,27 %	Rp. 1.328.670.000 40,16 % Rp. 447.065.000 39,78 %
Perspektif <i>Customer</i> : a. Indeks kepuasan customer	Min. IKC dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval 714 sampai 882 poin.	Indeks yang diperoleh yaitu 809 poin atau dikategorikan puas.
Perspektif Proses Bisnis Internal: a. <i>Throughput Time</i> b. <i>Manufacturing Cycle Efficiency</i> (MCE) c. <i>Part Million Defect Rate</i> (PMDR)	\leq 7 jam \geq 0,7 \leq 2,40 %	5 jam 0,8 2,22 %
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : a. <i>Employee Satisfaction Index</i> b. <i>Learning Index</i> c. <i>Employee Productivity</i>	Min. IKK dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1.020 sampai 1.260 poin. Min. IP dapat dikategorikan baik atau berada dalam interval antara 816 sampai 1.008 poin. \geq Rp. 23.063.876	IKK yang diperoleh adalah 1.244 poin, atau dikategorikan puas. IP yang diperoleh adalah 1.040 poin atau melebihi dari apa yang ditargetkan atau dikategorikan sangat baik. Rp. 31.063.876

Dari 11 tolak ukur yang digunakan, terdapat 10 tolak ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan, sedangkan 1 yang tidak memenuhi standar/target yaitu tingkat total biaya yang diharapkan tercapai pada tahun 2007 setidaknya sama atau lebih kecil dari tahun 2006 yaitu Rp 386.985.000 sedangkan total biaya pada tahun 2007 mencapai Rp 447.065.000. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh Harian Berita Kota Makassar adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Total Persentase Kinerja} &= \frac{\text{Jumlah Standar Yang Dicapai}}{\text{Jumlah Ukuran Kinerja Yang Digunakan}} \times 100\% \\ &= \frac{10}{11} \times 100\% \\ &= 90,9\% \end{aligned}$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai perusahaan, maka ditetapkan standar, yaitu sebagai berikut:

- a) Sangat baik : 80 – 100% dari standar yang digunakan
- b) Baik : 60 – 80 % dari standar yang digunakan
- c) Cukup : 40 – 60 % dari standar yang digunakan
- d) Kurang : 20 – 40% dari standar yang digunakan
- e) Tidak baik : 0 – 20% dari standar yang digunakan

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh Harian Berita Kota Makassar melalui *balanced scorecard* adalah

sebesar 90,9% dari total tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja Harian Berita Kota Makassar secara keseluruhan mempunyai kinerja yang sangat baik.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Setelah dilaksanakan analisis data dan interpretasi hasil maka dapat dibuat kesimpulan dan saran dari hasil pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada Harian Berita Kota Makassar. Hal ini diharapkan sangat berguna bagi perusahaan sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijaksanaan strategi pada masa yang akan datang dengan mengimplementasikan pengukuran kinerja *balanced scorecard* ke dalam sistem manajemen perusahaan.

1. Secara umum, Harian berita kota Makassar belum memiliki ukuran kinerja yang menyeluruh, seimbang dan yang dapat memicu kinerja perusahaan. Tolak ukur kinerja yang ada saat ini hanyalah pada kinerja keuangan saja. Pengukuran saat ini hanya pada besarnya jumlah pendapatan yang dapat diperoleh dari pelayanan yang besar khususnya yang menjadi kerjasama dengan sponsorship. Dari penerapan *balanced scorecard* pada Harian Berita Kota Makassar ternyata dapat memperlihatkan kinerja perusahaan yang sangat baik yaitu 90,9% dari standar yang ditetapkan atau sebanyak 11 dari 10 tolak ukur yang digunakan dalam *balanced scorecard* berhasil memenuhi target.

2. Dari pengukuran manajemen yang diterapkan berdasarkan kerangka *balanced scorecard* pada harian Berita Kota Makassar, maka beberapa hal yang dapat disimpulkan dari masing-masing perspektif diantaranya pada perspektif keuangan pencapaian laba pada tahun 2006 sebesar Rp 888.960.000 dan pada tahun 2007 sebesar Rp 1.328.670.000, berarti perusahaan mampu meningkatkan laba perusahaan sebesar Rp 439.710.000, *Return On Investment* (ROI) pada harian berita kota Makassar terjadi peningkatan sebesar 9,47%, sedangkan untuk total biaya terjadi peningkatan dari 14,15% menjadi 15,53%. Untuk tingkat pertumbuhan penjualan (*sales growth*) pada Harian Berita Kota Makassar terjadi peningkatan dari 11,27% menjadi 39,78%.
3. Dari pengukuran berdasarkan *Customer Perspective* secara keseluruhan dapat diketahui baik dan mengarah pada pencapaian misi dan strateginya. Hal dapat dilihat dari tingkat kepuasan konsumen yang menunjukkan tingkat kepuasan yang baik pada kemajuan perusahaan yaitu dengan indeks 809 poin dengan interval minimum antara 714 sampai 882. Hal ini menunjukkan bahwa Harian Berita Kota Makassar memberikan pelayanan yang memuaskan konsumen, karena konsumen menjadi faktor keberhasilan yang harus tetap mendapatkan perhatian yang baik.
4. Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa kinerja Harian Berita Kota Makassar baik ditunjukkan dengan *Throughput Time* pada tahun 2006 7 jam sedangkan pada tahun 2006 5 jam ini berarti

perusahaan mampu mengefisienkan waktu produksi. *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) pada tahun 2006 sebesar 0,7 sedangkan pada tahun 2007 sebesar 0,8 ini berarti terdapat aktivitas tidak bernilai tambah menurun dari 0,3 menjadi 0,2. Kedepannya perusahaan harus mampu terus mengefektifkan proses produksi. *Part Million Defect Rate* (PMDR) pada tahun 2006 sebesar 2,40% dari total produk sedangkan pada tahun 2007 sebesar 2,22% dari total produk, ini berarti perusahaan mampu mencapai bahkan mengurangi jumlah produk cacat.

5. Hasil pengukuran dari *learning* dan *growth* sudah mengarah pada pencapaian tingkat yang sangat baik dengan indeks 1.040 poin dan interval minimum antara 816 sampai 1.008. Dari hasil pengukuran kepuasan karyawan menunjukkan tingkat puas dengan indeks 1.244 poin dengan interval minimum antara 1.020 sampai 1.260. Demikian juga terjadi peningkatan produktivitas karyawan dari tahun 2006 sebesar Rp 23.063.876 meningkat menjadi Rp 31.063.876 pada tahun 2007.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan terhadap sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada Harian Berita Kota Makassar, maka ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan sebagai masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama sebagai masukan manajemen harian berita kota Makassar. Penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang

komprehensif sangatlah memungkinkan diterapkan pada organisasi harian berita kota Makassar untuk mencapai keberhasilan yang diharapkan. Hal ini terlihat dengan peningkatan *non financial perspective*. Maka sebagai saran utama adalah sebaiknya pihak manajemen harian berita kota Makassar menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang lebih komprehensif. Beberapa saran lain sehubungan dengan ke empat perspektif yang ada adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan harus mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya pada tahun kedepannya, karena dari 11 (sebelas) tolak ukur yang digunakan, ternyata ada 10 (sepuluh) yang mampu dicapai bahkan melebihi standar.
2. Perusahaan harus dapat menekan biaya karena dengan menekan biaya tanpa mengurangi kualitas hasil produksi maka laba yang dihasilkan akan semakin besar, ini berarti tingkat pengembalian investasi juga semakin besar dan akan memuaskan pemegang saham.
3. Perusahaan harus terus berusaha mempererat hubungan baik dengan customer bahkan lebih meningkatkan hubungan baik tersebut, dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh *customer* agar *customer* merasa puas karena sumber utama pendapatan perusahaan adalah dari *customer* itu sendiri.

4. Perusahaan kedepannya harus mampu mengurangi waktu yang tidak bernilai tambah. Ini juga merupakan cara untuk mengefektifkan proses produksi dan juga akan menekan biaya produksi.
5. Karyawan sebagai salah satu faktor utama keberhasilan perusahaan, maka diharapkan perusahaan harus lebih meningkatkan perhatiannya kepada karyawan karena apabila karyawan merasa puas maka pekerjaannya juga akan semakin baik.

DAFTAR PUSTAKA



- Anthony, Robert N, Govindrajan Vijay, 2001, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Terjemahan oleh Kurniawan Tjakrawala, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Edy., 2007, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dalam Rangka Pelaksanaan Strategi Perusahaan Pada CV Bina Sport*, Skripsi SI UNHAS.
- Gaspersz, Vincent., 2005, *Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Alih Bahasa Kerjasama Antara Institut Vincent dan Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hermawan, Asep, 2006, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Kaplan, R.S dan Norton, D.P, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Alih Bahasa Peter R. Yosi Pasia, Jakarta: Erlangga
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Jhony Setyawan, 1999, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Edisi Kesatu, Cetakan Kesatu, Yogyakarta: Aditya Media.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administratif*, Edisi Ketiga, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 1999, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Kedua, Bandung: Alfabeta
- Umar, Husain. 2003, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Valva, Vidia. 2005, *Pengukuran Kinerja PT Angkasa Pura I Cabang Bandara Udara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Skripsi SI UNHAS.

Yunita, Marisa. 2007, *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Fajar Ujungpandang Intermedia Makassar*, Skripsi S1 UNHAS.

Yuwono Sony, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan, 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, Jakarta: PT Gramedia Pustakan Utama.

Correlations

		VAR00009	VAR00010	Total
VAR00001	Pearson Correlation	-.043	.196	-.044
	Sig. (2-tailed)	.821	.300	.817
	N	30	30	30
VAR00002	Pearson Correlation	.097	-.111	.422*
	Sig. (2-tailed)	.608	.561	.020
	N	30	30	30
VAR00003	Pearson Correlation	.122	-.139	.530**
	Sig. (2-tailed)	.520	.465	.003
	N	30	30	30
VAR00004	Pearson Correlation	.183	.069	.390*
	Sig. (2-tailed)	.333	.716	.033
	N	30	30	30
VAR00005	Pearson Correlation	.419*	-.203	.398*
	Sig. (2-tailed)	.021	.282	.029
	N	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	-.090	.009	.441*
	Sig. (2-tailed)	.637	.961	.015
	N	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	.009	.146	.397*
	Sig. (2-tailed)	.962	.441	.030
	N	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	.113	-.008	.606**
	Sig. (2-tailed)	.551	.966	.000
	N	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	1	-.249	.438*
	Sig. (2-tailed)	.	.185	.015
	N	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation	-.249	1	.118
	Sig. (2-tailed)	.185	.	.536
	N	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.438*	.118	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.536	.
	N	30	30	30

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

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

Reliability (Reabilitas Kuisisioner Tingkat Pembelajaran Karyawan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.629	.562	11

Inter-Item Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
VAR00001	1.000	-.156	-.342	.000	-.155	.000
VAR00002	-.156	1.000	.225	.276	-.056	.067
VAR00003	-.342	.225	1.000	.208	.021	.083
VAR00004	.000	.276	.208	1.000	-.131	-.223
VAR00005	-.155	-.056	.021	-.131	1.000	.100
VAR00006	.000	.067	.083	-.223	.100	1.000
VAR00007	-.213	.133	.480	.151	-.046	.020
VAR00008	-.288	.103	.491	.232	.117	.327
VAR00009	-.043	.097	.122	.183	.419	-.090
VAR00010	.196	-.111	-.139	.069	-.203	.009
Total	-.044	.422	.530	.390	.398	.441

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Inter-Item Correlation Matrix

	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	Total
VAR00001	-.213	-.288	-.043	.196	-.044
VAR00002	.133	.103	.097	-.111	.422
VAR00003	.480	.491	.122	-.139	.530
VAR00004	.151	.232	.183	.069	.390
VAR00005	-.046	.117	.419	-.203	.398
VAR00006	.020	.327	-.090	.009	.441
VAR00007	1.000	.114	.009	.146	.397
VAR00008	.114	1.000	.113	-.008	.606
VAR00009	.009	.113	1.000	-.249	.438
VAR00010	.146	-.008	-.249	1.000	.118
Total	.397	.606	.438	.118	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	83.2667	19.306	-.153	.	.658
VAR00002	83.5667	17.013	.296	.	.607
VAR00003	83.5667	16.875	.441	.	.594
VAR00004	83.4333	17.426	.284	.	.611
VAR00005	83.5000	16.810	.234	.	.616
VAR00006	83.8333	16.557	.285	.	.606
VAR00007	83.6667	17.540	.305	.	.611
VAR00008	83.6667	16.161	.510	.	.578
VAR00009	83.5667	17.082	.327	.	.605
VAR00010	83.3000	18.631	.005	.	.643
Total	43.9667	4.723	1.000	.	.317

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
87.9333	18.892	4.34649	11

Lampiran

Lampiran 1

HARIAN BERITA KOTA MAKASSAR

LAPORAN RUGI LABA KOMPARATIF

PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2005, 2006, 2007

KETERANGAN	TAHUN 2005	TAHUN 2006	TAHUN 2007
HASIL USAHA			
1. Penjualan Koran	900.350.000	1.001.800.000	1.400.300.000
2. Pendapatan Iklan	850.400.000	900.885.000	1.250.450.000
3. Pendapatan Sponsorship	100.500.000	150.000.000	190.500.000
Jumlah	1.851.250.000	2.052.685.000	2.841.250.000
BEBAN POKOK PENJUALAN			
1. Biaya Cetak	520.300.000	550.000.000	800.950.000
2. Biaya Pemakaian Bahan	16.150.000	18.400.000	22.250.000
3. Gaji Redaksi	18.850.000	20.500.000	23.800.000
4. Gaji Karyawan Pracetak	15.600.000	18.200.000	21.250.000
5. Overhead Redaksi	161.300.000	152.890.000	180.315.000
6. Overhead Pracetak	13.250.000	15.000.000	20.150.000
7. Biaya Penyusutan	11.400.000	13.200.000	11.100.000
Total Beban Pokok Penjualan	756.850.000	788.190.000	1.079.815.000
Laba Bruto	1.094.400.000	1.264.495.000	1.761.435.000
BIAYA OPERASI USAHA			
1. Biaya Pemasaran Koran	125.000.000	134.385.000	155.500.000
2. Biaya Pemasaran Iklan	50.450.000	49.850.000	55.450.000
3. Biaya Umum dan Administrasi	100.500.000	135.650.000	161.365.000
4. Biaya Non Redaksi	16.500.000	17.350.000	19.750.000
5. Biaya Penyusutan	42.500.000	44.550.000	46.500.000
Total Biaya Operasi	334.950.000	381.785.000	438.565.000
LABA OPERASI	759.450.000	882.710.000	1.322.870.000
BEBAN BUNGA	0	0	0
LABA OPERASI SSD BUNGA	759.450.000	882.710.000	1.322.870.000
PENDAPATAN/BEBAN LAIN			
1. Pendapatan Lain-lain	8.500.000	11.450.000	14.300.000
2. Biaya Lain-lain	4.050.000	5.200.000	8.500.000
Kontribusi	4.450.000	6.250.000	5.800.000
Laba Bersih Sebelum Pajak	763.900.000	888.960.000	1.328.670.000

Sumber : PT Berita Kota Makassar

HARIAN BERITA KOTA MAKASSAR**NERACA KOMPARATIF****PER 31 DESEMBER 2005, 2006, 2007**

KETERANGAN	TAHUN 2005	TAHUN 2006	TAHUN 2007
A. AKTIVA LANCAR			
1. Kas dan Setara Kas	200.950.000	220.550.000	400.250.000
2. Piutang Koran	900.150.000	950.250.000	850.400.000
3. Piutang Iklan	655.900.000	770.870.000	991.500.000
4. Piutang lain-lain	50.300.000	28.350.000	75.350.000
5. Uang Muka Pajak	10.500.000	15.250.000	12.300.000
6. Uang Muka Lainnya	8.050.000	20.150.000	22.500.000
Jumlah	1.825.850.000	2.005.420.000	2.352.300.000
B. PENYERTAAN			
C. AKTIVA TETAP	683.500.000	870.450.000	935.550.000
D. AKTIVA LAIN-LAIN	20.500.000	20.500.000	20.500.000
TOTAL AKTIVA	2.529.850.000	2.896.370.000	3.308.350.000
E. HUTANG JK. PENDEK			
1. Hutang Dagang	145.500.000	360.700.000	236.000.000
2. Hutang Grafika	705.750.000	1.000.500.000	1.105.300.000
3. Hutang Biaya	125.650.000	135.250.000	123.275.000
4. Hutang Pajak	25.500.000	21.000.000	25.150.000
5. Hutang Lain-lain	56.950.000	55.000.000	57.000.000
Jumlah	1.059.350.000	1.572.450.000	1.546.725.000
F. HUTANG JK. PANJANG	800.250.000	453.100.000	650.250.000
TOTAL HUTANG	1.859.600.000	2.025.550.000	2.196.975.000
G. EKUITAS			
1. Saldo Laba (Rugi)	550.250.000	727.550.000	860.800.000
2. Laba Berjalan	120.000.000	143.270.000	250.575.000
Jumlah	670.250.000	870.820.000	1.111.375.000
TOTAL PASIVA	2.529.850.000	2.896.370.000	3.308.350.000

Sumber : PT Berita Kota Makassar

Lampiran 2

Makassar, Januari 2009

Hal : Permohonan Untuk Mengisi Kuisisioner

Bapak/Ibu Pelanggan Harian Berita Kota Makassar (BKM)

Dengan Hormat,

Saya adalah Mahasiswa Jurusan Akuntansi (Strata Satu) Fakultas Ekonomi Program Regular Sore Universitas Hasanuddin Makassar yang sedang melaksanakan tugas penelitian untuk menyelesaikan studi saya. Saat ini saya sedang meneliti mengenai "**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja pada Harian Berita Kota Makassar (BKM)**".

Untuk mendukung penelitian saya ini, maka saya membutuhkan data mengenai kepuasan pelanggan pada Harian Berita Kota Makassar (BKM). Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu/Sarudara (i) kiranya mau membantu dalam mengisi kuisisioner ini. Data dari kuisisioner ini akan digabungkan dengan data dari komponen lain untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Saya akan melindungi kerahasiaan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara (i) berikan.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu/Saudara (i) saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat Saya

Andi Akbar
Peneliti

Petunjuk Pengisian Kuisioner

Berikut ini adalah kuisioner mengenai kepuasan pelanggan pada Harian Berita Kota Makassar (BKM). Mohon Bapak/Ibu/Saudara (i) memberi tanda silang (x) pada jawaban yang paling sesuai dengan anda. Untuk masing-masing jawaban anda akan diberi skor 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) mengisi identitas responden berikut:

1. Jenis kelamin : () Laki-laki () Perempuan
2. Usia : Tahun

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Selama ini manajemen Harian Berita Kota Makassar (BKM) memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai yang diharapkan.	1	2	3	4	5
2.	Menurut kami Harian Berita Kota Makassar (BKM) selalu memberikan sarana informasi secara cepat, tepat, dan akurat.	1	2	3	4	5
3.	Kami merasa Manajemen Harian Berita Kota Makassar (BKM) memberikan pelayanan yang sebanding dengan harga yang telah ditentukan.	1	2	3	4	5

4.	Kami jarang dan bahkan hampir tidak pernah melakukan komplain atas berita atau informasi yang kami terima.	1	2	3	4	5
5.	Pihak Manajemen Harian Berita Kota Makassar (BKM) selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat.	1	2	3	4	5
6.	Pihak Manajemen Harian Berita Kota Makassar (BKM) sangat membantu memberikan kemajuan informasi di daerah kami.	1	2	3	4	5
7.	Menurut kami Harian Berita Kota Makassar (BKM) memerikan informasi atau berita mencakup semua bidang baik dalam negeri, olahraga maupun daerah Sulawesi sendiri.	1	2	3	4	5
8.	Secara keseluruhan kami menilai bahwa Harian Berita Kota Makassar (BKM) memiliki citra yang positif dan baik.	1	2	3	4	5

Lampiran 3

Makassar, Januari 2009

Hal : Permohonan Untuk Mengisi Kuisisioner

Bapak/Ibu Karyawan Harian Berita Kota Makassar (BKM)

Dengan Hormat,

Saya adalah Mahasiswa Jurusan Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi Program Regular Sore Universitas Hasanuddin Makassar yang sedang melaksanakan tugas penelitian untuk menyelesaikan studi saya. Saat ini saya sedang meneliti mengenai **“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja pada Harian Berita Kota Makassar (BKM)”**.

Untuk mendukung penelitian saya ini, maka saya membutuhkan data mengenai pengukuran indeks pembelajaran yang menunjukkan sampai sejauh mana usaha pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM, serta data mengenai kepuasan karyawan pada Harian Berita Kota Makassar (BKM). Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kiranya mau membantu saya dalam mengisi kuisisioner ini. Data dari kuisisioner ini akan digabungkan dengan komponen yang lain untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dan saya akan melindungi dan menjaga kerahasiaan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara (i) berikan.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu/Saudara (i) saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat Saya

Andi Akbar
Peneliti

Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Berikut ini adalah kuisisioner mengenai kepuasan karyawan pada Harian Berita Kota Makassar (BKM). Mohon Bapak/Ibu/Saudara (i) memberi tanda silang (x) pada jawaban yang paling sesuai dengan anda. Untuk masing-masing jawaban anda akan diberi skor 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) mengisi identitas responden berikut:

1. Jenis kelamin : () Laki-laki () Perempuan
2. Usia : Tahun

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Jumlah upah yang saya terima sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang sudah saya berikan untuk menyelesaikan tugas-tugas perusahaan.	1	2	3	4	5
2.	Jumlah upah yang saya terima dari perusahaan memungkinkan saya untuk hidup layak bersama keluarga.	1	2	3	4	5
3.	Jumlah upah yang saya terima dari perusahaan telah sesuai dengan peraturan penggajian dan pengupahan, misalnya UMR.	1	2	3	4	5

4.	Menurut saya perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.	1	2	3	4	5
5.	Perusahaan tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan penghargaan bila saya memberikan sumbangan yang berarti terhadap kemajuan perusahaan.	1	2	3	4	5
6.	Menurut saya jumlah dan sistem pengumpulan jaminan hari tua yang dilakukan oleh perusahaan sudah cukup layak dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.	1	2	3	4	5
7.	Cuti yang diberikan oleh perusahaan kepada saya setiap tahun sudah layak, memadai, dan sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk perusahaan.	1	2	3	4	5
8.	Menurut saya jumlah tunjangan hari raya yang diberikan oleh perusahaan sudah cukup layak, memadai dan sesuai dengan kebutuhan saya.	1	2	3	4	5
9.	Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan perusahaan kepada saya sudah layak dan memadai.	1	2	3	4	5
10.	Standar prestasi kerja yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan berada dalam batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.	1	2	3	4	5

11.	Saya selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting dalam perusahaan.	1	2	3	4	5
12.	Secara keseluruhan, saya sangat puas dengan perusahaan tempat saya bekerja.	1	2	3	4	5

Lampiran 4

Petunjuk Pengisian Kuisioner

Berikut ini adalah kuisioner mengenai pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM karyawan pada Harian Berita Kota Makassar (BKM). Mohon Bapak/Ibu/Saudara (i) memberi tanda silang (x) pada jawaban yang paling sesuai dengan anda. Untuk masing-masing jawaban anda akan diberi skor sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan kami selalu berfokus kepada pembelajaran.	1	2	3	4	5
2.	Kami selalu belajar dengan melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap apa yang telah kami laksanakan sebelumnya yaitu dengan selalu mengawasi sesuatu hal sebelum pindah ke hal yang lain.	1	2	3	4	5
3.	Kami bersedia belajar dengan melihat dan belajar dari apa yang dilakukan oleh perusahaan lain yang lebih berhasil.	1	2	3	4	5
4.	Kami selalu menunjukkan komitmen kami untuk belajar dengan selalu mencari cara baru	1	2	3	4	5

	untuk bekerja dan menjadikan pembelajaran sebagai bagian dari strategi perusahaan kami.					
5.	Kami bersedia belajar dengan mencoba ide baru dan bersedia melakukan eksperimen dengan ide baru tersebut.	1	2	3	4	5
6.	Kami selalu memiliki keinginan untuk belajar baik secara individu, tim maupun ditingkat perusahaan secara keseluruhan.	1	2	3	4	5
7.	Sistem manajemen kami selalu mendorong baik individu maupun tim yang ada dalam perusahaan untuk selalu belajar.	1	2	3	4	5
8.	Struktur organisasi dan proses komunikasi yang ada dalam perusahaan kami selalu mendorong orang untuk belajar.	1	2	3	4	5
9.	Proses dan sistem kerja yang ada dalam perusahaan selalu mendorong orang untuk belajar.	1	2	3	4	5
10.	Para pemimpin yang ada dalam perusahaan kami selalu menunjukkan komitmen mereka untuk belajar.	1	2	3	4	5

Lampiran 6

Nomor Responden	Employee Satisfaction Survey												Jumlah Skor
	Jawaban Responden Untuk Pertanyaan												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	4	4	4	2	3	7	8	9	10	11	12	
2	3	4	3	3	4	2	3	4	5	5	4	4	47
3	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3	4	4	39
4	4	5	4	4	3	4	4	5	2	5	4	5	49
5	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	47
6	4	3	2	4	4	2	3	4	5	5	5	5	55
7	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	52
8	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	51
9	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	53
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	50
11	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	53
12	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	49
13	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	56
14	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	2	5	47
15	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	1	4	45
16	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	52
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	51
18	4	1	3	3	4	5	4	3	4	5	1	4	41
19	4	4	4	2	3	2	4	4	5	4	5	5	46
20	5	4	5	3	4	3	3	4	5	5	5	4	50
21	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	52
22	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	52
23	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	53
24	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	51
25	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	51
26	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	51
27	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	54
28	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	49
29	4	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5	54
30	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	54
Jumlah	128	120	118	127	122	119	114	121	120	141	126	131	1487

Lampiran 7

Nomor Responden	Survei Pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM Karyawan										Jumlah Skor
	Jawaban Responden Untuk Pertanyaan										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	4	5	2	4	4	5	4	5	43
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	46
4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	45
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	45
6	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	43
7	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	44
8	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	44
9	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	43
10	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	46
11	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	46
12	5	5	4	5	3	2	4	3	4	5	40
13	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	45
14	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	44
15	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	44
16	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	44
17	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
18	5	3	4	4	5	3	4	4	4	5	41
19	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
20	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	45
21	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	46
22	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	44
23	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	46
24	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	45
25	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	44
26	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	45
27	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	46
28	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	43
29	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	44
30	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	44
Jumlah	140	131	131	135	133	123	128	128	131	139	1319

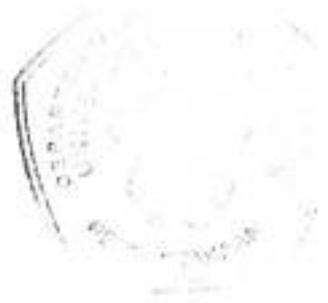
Lampiran 8

Nomor Responden	Kepuasan Pelanggan							Jumlah Skor
	Jawaban Responden Untuk Pertanyaan							
	1	3	4	5	6	7	8	
1	4	5	3	4	5	4	4	29
2	5	4	4	5	4	4	4	31
3	4	5	4	4	3	4	3	27
4	4	4	4	5	4	4	4	29
5	3	3	3	4	2	4	4	23
6	3	2	2	3	4	2	2	18
7	5	4	5	4	3	4	4	29
8	4	3	3	4	4	4	5	27
9	3	4	4	2	4	4	4	25
10	4	4	3	4	4	5	4	28
11	4	3	4	3	4	4	5	27
12	5	4	3	4	3	4	3	26
13	5	4	4	4	3	4	5	29
14	3	4	3	3	3	5	3	24
15	3	4	5	4	4	4	4	28
16	5	3	4	4	5	5	4	30
17	4	5	4	4	4	4	4	29
18	3	4	3	4	3	3	4	24
19	4	4	4	3	3	4	3	25
20	4	4	5	3	5	5	5	31
21	3	4	3	3	5	4	4	26
22	4	4	3	3	4	3	5	26
23	4	5	4	4	3	4	3	27
24	3	3	5	5	3	4	3	26
25	3	3	5	3	3	4	4	25
26	3	4	5	4	4	3	3	26
27	4	5	3	4	3	4	4	27
28	4	4	3	5	5	4	5	30
29	4	4	4	5	4	4	4	29
30	5	4	5	3	5	3	3	28
Jumlah	116	117	114	114	113	118	117	809

Correlations (Validitas Kuisisioner Kepuasan Pelanggan)

Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004
VAR00001	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 30	-.385* .036 30	.239 .204 30	.123 .518 30
VAR00002	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.385* .036 30	1 . 30	-.246 .190 30	.034 .860 30
VAR00003	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.239 .204 30	-.246 .190 30	1 . 30	.080 .674 30
VAR00004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.123 .518 30	.034 .860 30	.080 .674 30	1 . 30
VAR00005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.261 .164 30	-.212 .262 30	.153 .420 30	.043 .822 30
VAR00006	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.177 .349 30	.137 .470 30	.018 .926 30	.030 .875 30
VAR00007	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.202 .285 30	-.183 .334 30	.212 .261 30	.165 .382 30
VAR00008	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.270 .148 30	-.159 .401 30	.042 .825 30	.020 .915 30
Total	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.547** .002 30	.002 .990 30	.416* .022 30	.463** .010 30



Correlations

		VAR00005	VAR00006	VAR00007
VAR00001	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.261 .164 30	.177 .349 30	.202 .285 30
VAR00002	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.212 .262 30	.137 .470 30	-.183 .334 30
VAR00003	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.153 .420 30	.018 .926 30	.212 .261 30
VAR00004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.043 .822 30	.030 .875 30	.165 .382 30
VAR00005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .30	-.078 .684 30	.113 .551 30
VAR00006	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.078 .684 30	1 .30	.035 .854 30
VAR00007	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.113 .551 30	.035 .854 30	1 .30
VAR00008	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.135 .476 30	.279 .136 30	.322 .082 30
Total	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.410* .024 30	.492** .006 30	.510** .004 30

Correlations

		VAR00008	Total
VAR00001	Pearson Correlation	.270	.547**
	Sig. (2-tailed)	.148	.002
	N	30	30
VAR00002	Pearson Correlation	-.159	.002
	Sig. (2-tailed)	.401	.990
	N	30	30
VAR00003	Pearson Correlation	.042	.416*
	Sig. (2-tailed)	.825	.022
	N	30	30
VAR00004	Pearson Correlation	.020	.463**
	Sig. (2-tailed)	.915	.010
	N	30	30
VAR00005	Pearson Correlation	.135	.410*
	Sig. (2-tailed)	.476	.024
	N	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	.279	.492**
	Sig. (2-tailed)	.136	.006
	N	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	.322	.510**
	Sig. (2-tailed)	.082	.004
	N	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	1	.568**
	Sig. (2-tailed)	.	.001
	N	30	30
Total	Pearson Correlation	.568**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.
	N	30	30

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

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

Reliability (Reabilitas Kuisisioner Kepuasan Pelanggan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.651	.605	9

Inter-Item Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
VAR00001	1.000	-.385	.239	.123	.261	.177
VAR00002	-.385	1.000	-.246	.034	-.212	.137
VAR00003	.239	-.246	1.000	.080	.153	.018
VAR00004	.123	.034	.080	1.000	.043	.030
VAR00005	.261	-.212	.153	.043	1.000	-.078
VAR00006	.177	.137	.018	.030	-.078	1.000
VAR00007	.202	-.183	.212	.165	.113	.035
VAR00008	.270	-.159	.042	.020	.135	.279
Total	.547	.002	.416	.463	.410	.492

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Inter-Item Correlation Matrix

	VAR00007	VAR00008	Total
VAR00001	.202	.270	.547
VAR00002	-.183	-.159	.002
VAR00003	.212	.042	.416
VAR00004	.165	.020	.463
VAR00005	.113	.135	.410
VAR00006	.035	.279	.492
VAR00007	1.000	.322	.568
VAR00008	.322	1.000	.568
Total	.510	.568	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	57.6000	23.145	.436	.	.613
VAR00002	57.7000	27.252	-.137	.	.692
VAR00003	57.5667	24.185	.292	.	.634
VAR00004	57.6667	23.402	.320	.	.627
VAR00005	57.6667	24.092	.277	.	.636
VAR00006	57.7000	23.252	.358	.	.622
VAR00007	57.5333	23.775	.410	.	.621
VAR00008	57.5667	22.668	.448	.	.607
Total	30.7333	6.685	1.000	.	.358

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
61.4667	26.740	5.17110	9

Lampiran 9

Nomor Responden	Employee Satisfaction Survey										Jumlah Skor
	Jawaban Responden Untuk Pertanyaan										
	1	2	3	4	6	7	9	10	11	12	
1	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	41
2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	31
3	4	4	4	5	4	3	2	5	4	5	40
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	42
5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	46
6	4	3	2	4	2	3	2	3	2	3	28
7	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	43
8	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
9	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	44
10	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42
11	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	44
12	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	41
13	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	46
14	3	4	4	4	5	4	4	5	2	5	40
15	3	4	4	5	4	3	4	4	1	4	36
16	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	43
17	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
18	4	1	3	3	5	4	4	5	1	4	34
19	4	4	4	2	2	4	5	4	5	5	39
20	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	42
21	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	43
22	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	45
23	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	45
24	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	43
25	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	43
26	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	43
27	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	43
28	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	46
29	4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	41
30	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	46
30	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	46
Jumlah	128	120	118	127	119	114	120	141	126	131	1244

Correlations (Validitas Kuisisioner Kepuasan Karyawan)

Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
VAR00001	Pearson Correlation	1	.078	.419*	.009	.039
	Sig. (2-tailed)	.	.684	.021	.961	.837
	N	30	30	30	30	30
VAR00002	Pearson Correlation	.078	1	.425*	.385*	.000
	Sig. (2-tailed)	.684	.	.019	.036	1.000
	N	30	30	30	30	30
VAR00003	Pearson Correlation	.419*	.425*	1	.112	.012
	Sig. (2-tailed)	.021	.019	.	.556	.948
	N	30	30	30	30	30
VAR00004	Pearson Correlation	.009	.385*	.112	1	.246
	Sig. (2-tailed)	.961	.036	.556	.	.190
	N	30	30	30	30	30
VAR00005	Pearson Correlation	.039	.000	.012	.246	1
	Sig. (2-tailed)	.837	1.000	.948	.190	.
	N	30	30	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	.077	.000	.195	.512**	.367*
	Sig. (2-tailed)	.687	1.000	.302	.004	.046
	N	30	30	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	.318	.081	.252	.321	.212
	Sig. (2-tailed)	.087	.669	.179	.083	.261
	N	30	30	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	.220	.223	.271	.318	.156
	Sig. (2-tailed)	.242	.237	.147	.087	.411
	N	30	30	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	.310	.143	.596**	-.257	-.155
	Sig. (2-tailed)	.095	.451	.001	.171	.413
	N	30	30	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation	.398*	.000	.436*	.307	.145
	Sig. (2-tailed)	.029	1.000	.016	.099	.445
	N	30	30	30	30	30
VAR00011	Pearson Correlation	.461*	.572**	.555**	.095	.115
	Sig. (2-tailed)	.010	.001	.001	.616	.544
	N	30	30	30	30	30
VAR00012	Pearson Correlation	-.187	.357	.184	.115	-.071
	Sig. (2-tailed)	.321	.053	.330	.546	.709
	N	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.501**	.543**	.700**	.507**	.329
	Sig. (2-tailed)	.005	.002	.000	.004	.076
	N	30	30	30	30	30

Correlations

		VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
VAR00001	Pearson Correlation	.077	.318	.220	.310	.398*
	Sig. (2-tailed)	.687	.087	.242	.095	.029
	N	30	30	30	30	30
VAR00002	Pearson Correlation	.000	.081	.223	.143	.000
	Sig. (2-tailed)	1.000	.669	.237	.451	1.000
	N	30	30	30	30	30
VAR00003	Pearson Correlation	.195	.252	.271	.596**	.436*
	Sig. (2-tailed)	.302	.179	.147	.001	.016
	N	30	30	30	30	30
VAR00004	Pearson Correlation	.512**	.321	.318	-.257	.307
	Sig. (2-tailed)	.004	.083	.087	.171	.099
	N	30	30	30	30	30
VAR00005	Pearson Correlation	.367*	.212	.156	-.155	.145
	Sig. (2-tailed)	.046	.261	.411	.413	.445
	N	30	30	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	1	.686**	-.114	.112	.631**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.549	.557	.000
	N	30	30	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	.686**	1	-.152	.325	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.422	.079	.006
	N	30	30	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	-.114	-.152	1	-.148	.112
	Sig. (2-tailed)	.549	.422	.	.434	.554
	N	30	30	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	.112	.325	-.148	1	.333
	Sig. (2-tailed)	.557	.079	.434	.	.072
	N	30	30	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation	.631**	.493**	.112	.333	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.554	.072	.
	N	30	30	30	30	30
VAR00011	Pearson Correlation	-.089	.242	.289	.327	.276
	Sig. (2-tailed)	.639	.198	.122	.078	.139
	N	30	30	30	30	30
VAR00012	Pearson Correlation	.374*	.325	-.127	.089	.343
	Sig. (2-tailed)	.042	.080	.505	.639	.063
	N	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.565**	.636**	.332	.413*	.685**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.073	.023	.000
	N	30	30	30	30	30

Correlations

		VAR00011	VAR00012	Total
VAR00001	Pearson Correlation	.461*	-.187	.501**
	Sig. (2-tailed)	.010	.321	.005
	N	30	30	30
VAR00002	Pearson Correlation	.572**	.357	.543**
	Sig. (2-tailed)	.001	.053	.002
	N	30	30	30
VAR00003	Pearson Correlation	.555**	.184	.700**
	Sig. (2-tailed)	.001	.330	.000
	N	30	30	30
VAR00004	Pearson Correlation	.095	.115	.507**
	Sig. (2-tailed)	.616	.546	.004
	N	30	30	30
VAR00005	Pearson Correlation	.115	-.071	.329
	Sig. (2-tailed)	.544	.709	.076
	N	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	-.089	.374*	.565**
	Sig. (2-tailed)	.639	.042	.001
	N	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	.242	.325	.636**
	Sig. (2-tailed)	.198	.080	.000
	N	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	.289	-.127	.332
	Sig. (2-tailed)	.122	.505	.073
	N	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	.327	.089	.413*
	Sig. (2-tailed)	.078	.639	.023
	N	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation	.276	.343	.685**
	Sig. (2-tailed)	.139	.063	.000
	N	30	30	30
VAR00011	Pearson Correlation	1	.194	.687**
	Sig. (2-tailed)	.	.304	.000
	N	30	30	30
VAR00012	Pearson Correlation	.194	1	.390*
	Sig. (2-tailed)	.304	.	.033
	N	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.687**	.390*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.033	.
	N	30	30	30

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

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

Reliability (Reabilitas Kuisisioner Kepuasan Karyawan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.728	.819	13

Inter-Item Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
VAR00001	1.000	.078	.419	.009	.039	.077
VAR00002	.078	1.000	.425	.385	.000	.000
VAR00003	.419	.425	1.000	.112	.012	.195
VAR00004	.009	.385	.112	1.000	.246	.512
VAR00005	.039	.000	.012	.246	1.000	.367
VAR00006	.077	.000	.195	.512	.367	1.000
VAR00007	.318	.081	.252	.321	.212	.686
VAR00008	.220	.223	.271	.318	.156	-.114
VAR00009	.310	.143	.596	-.257	-.155	.112
VAR00010	.398	.000	.436	.307	.145	.631
VAR00011	.461	.572	.555	.095	.115	-.089
VAR00012	-.187	.357	.184	.115	-.071	.374
Total	.501	.543	.700	.507	.329	.565

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Inter-Item Correlation Matrix

	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
VAR00001	.318	.220	.310	.398	.461
VAR00002	.081	.223	.143	.000	.572
VAR00003	.252	.271	.596	.436	.555
VAR00004	.321	.318	-.257	.307	.095
VAR00005	.212	.156	-.155	.145	.115
VAR00006	.686	-.114	.112	.631	-.089
VAR00007	1.000	-.152	.325	.493	.242
VAR00008	-.152	1.000	-.148	.112	.289
VAR00009	.325	-.148	1.000	.333	.327
VAR00010	.493	.112	.333	1.000	.276
VAR00011	.242	.289	.327	.276	1.000
VAR00012	.325	-.127	.089	.343	.194
Total	.636	.332	.413	.685	.687

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Inter-Item Correlation Matrix

	VAR00012	Total
VAR00001	-.187	.501
VAR00002	.357	.543
VAR00003	.184	.700
VAR00004	.115	.507
VAR00005	-.071	.329
VAR00006	.374	.565
VAR00007	.325	.636
VAR00008	-.127	.332
VAR00009	.089	.413
VAR00010	.343	.685
VAR00011	.194	.687
VAR00012	1.000	.390
Total	.390	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	94.8667	78.051	.446	.	.714
VAR00002	95.1333	77.085	.486	.	.711
VAR00003	95.2000	76.372	.666	.	.705
VAR00004	94.9000	76.921	.440	.	.712
VAR00005	95.0667	80.064	.264	.	.724
VAR00006	95.1667	75.109	.493	.	.705
VAR00007	95.3333	76.782	.593	.	.708
VAR00008	95.1000	79.886	.265	.	.724
VAR00009	95.1333	78.740	.347	.	.719
VAR00010	94.4333	76.392	.648	.	.705
VAR00011	94.9333	69.720	.606	.	.686
VAR00012	94.7667	79.840	.337	.	.721
Total	49.5667	20.875	1.000	.	.753

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
99.1333	83.499	9.13777	13

Lampiran 10

Survei Pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM Karyawan									
Nomor Responden	Jawaban Responden Untuk Pertanyaan								Jumlah Skor
	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	5	4	5	2	4	4	5	4	33
2	4	4	4	4	4	4	4	3	31
3	5	5	5	4	4	5	5	4	37
4	5	4	5	5	4	4	4	4	35
5	4	4	5	5	5	4	4	5	36
6	3	4	4	5	4	4	5	4	33
7	4	5	4	4	4	5	4	4	34
8	5	4	4	5	4	4	4	5	35
9	4	4	5	4	5	4	4	4	34
10	5	5	5	5	4	5	4	4	37
11	5	5	5	4	4	5	5	4	37
12	5	4	5	3	2	4	3	4	30
13	4	4	5	5	3	5	4	5	35
14	4	4	4	5	5	4	4	4	34
15	4	4	5	5	3	4	4	5	34
16	5	4	4	5	4	4	4	5	35
17	5	5	5	5	5	4	5	4	38
18	3	4	4	5	3	4	4	4	31
19	4	4	4	4	3	4	3	4	30
20	5	4	4	5	5	4	5	4	36
21	5	5	5	5	4	4	5	5	38
22	4	5	4	5	4	4	5	5	36
23	5	4	4	5	5	5	4	5	37
24	5	4	4	5	5	5	4	5	36
25	4	5	5	4	4	4	5	5	36
26	4	4	5	4	4	4	4	5	34
27	4	4	5	4	4	4	4	5	36
28	5	5	4	5	4	4	4	5	38
29	4	5	5	5	4	5	5	5	38
30	4	5	5	5	4	5	4	4	33
31	4	4	4	4	5	4	4	4	33
32	4	4	4	4	4	5	4	4	34
33	4	5	4	3	5	5	4	4	34
Jumlah	131	131	135	133	123	128	128	131	1040

Correlations (Validitas Kuisiener Tingkat Pembelajaran Karyawan)

Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004
VAR00001	Pearson Correlation	1	-.156	-.342	.000
	Sig. (2-tailed)	.	.411	.064	1.000
	N	30	30	30	30
VAR00002	Pearson Correlation	-.156	1	.225	.276
	Sig. (2-tailed)	.411	.	.232	.140
	N	30	30	30	30
VAR00003	Pearson Correlation	-.342	.225	1	.208
	Sig. (2-tailed)	.064	.232	.	.271
	N	30	30	30	30
VAR00004	Pearson Correlation	.000	.276	.208	1
	Sig. (2-tailed)	1.000	.140	.271	.
	N	30	30	30	30
VAR00005	Pearson Correlation	-.155	-.056	.021	-.131
	Sig. (2-tailed)	.414	.771	.911	.489
	N	30	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	.000	.067	.083	-.223
	Sig. (2-tailed)	1.000	.727	.661	.235
	N	30	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	-.213	.133	.480**	.151
	Sig. (2-tailed)	.258	.484	.007	.426
	N	30	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	-.288	.103	.491**	.232
	Sig. (2-tailed)	.123	.590	.006	.216
	N	30	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	-.043	.097	.122	.183
	Sig. (2-tailed)	.821	.608	.520	.333
	N	30	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation	.196	-.111	-.139	.069
	Sig. (2-tailed)	.300	.561	.465	.716
	N	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	-.044	.422*	.530**	.390*
	Sig. (2-tailed)	.817	.020	.003	.033
	N	30	30	30	30

Correlations

		VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
VAR00001	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	-.155	.000	-.213	-.288
	N	.414	1.000	.258	.123
		30	30	30	30
VAR00002	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	-.056	.067	.133	.103
	N	.771	.727	.484	.590
		30	30	30	30
VAR00003	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.021	.083	.480**	.491**
	N	.911	.661	.007	.006
		30	30	30	30
VAR00004	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	-.131	-.223	.151	.232
	N	.489	.235	.426	.216
		30	30	30	30
VAR00005	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	1	.100	-.046	.117
	N	.	.600	.808	.538
		30	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.100	1	.020	.327
	N	.600	.	.916	.078
		30	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	-.046	.020	1	.114
	N	.808	.916	.	.549
		30	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.117	.327	.114	1
	N	.538	.078	.549	.
		30	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.419*	-.090	.009	.113
	N	.021	.637	.962	.551
		30	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	-.203	.009	.146	-.008
	N	.282	.961	.441	.966
		30	30	30	30
Total	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.398*	.441*	.397*	.606**
	N	.029	.015	.030	.000
		30	30	30	30