BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum PT. INTI (Persero)

4.1.1.1 Sejarah Singkat PT. INTI (Persero)

Dari cikal bakal sebuah Laboratorium Penelitian & Pengembangan Industri Bidang Pos dan Telegomanias (LPPI-POSTEL), pada 30 Desember 1974 berdirilah PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan misi untuk menjadi basis dan tulang punggung pembangunan Sistem Telekomunikasi Nasional (SISTELNAS). Seiring waktu dan berbagai dinamika yang harus diadaptasi, seperti perkembangan teknologi, regulasi, dan pasar, maka selama lebih dari 30 tahun berkiprah dalam bidang telekomunikasi, PT. INTI (Persero) telah mengalami berbagai perubahan dan perkembangan.

Sejarah singkat PT. INTI (Persero) dapat dibagi menjadi beberapa tahap perkembangan sebagai berikut :

1. Era 1974 – 1984

   Fasilitas produksi yang dimiliki PT. INTI (Persero) antara lain adalah :

   a. Pabrik perakitan telepon.
   b. Pabrik perakitan transmisi.
   c. Laboratorium *software* komunikasi data.
   d. Pabrik konstruksi dan mekanik.

Kerja sama teknologi yang pernah dilakukan pada era ini antara lain dengan Siemens, BTM, PRX, JRC, dan NEC. Pada era tersebut produk Pesawat Telepon Umum Koin (PTUK) INTI menjadi standar Perumtel (sekarang Telkom) dan digunakan dalam pelayanan kepada pelanggan.

2. Era 1984 – 1994

   Fasilitas produksi terbaru yang dimiliki PT. INTI (Persero) pada masa ini, di samping fasilitas-fasilitas yang sudah ada sebelumnya, antara lain adalah Pabrik Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) pertama di Indonesia dengan teknologi produksi *Trough Hole Technology* (THT) dan *Surface Mounting Technology* (SMT). Kerjasama teknologi yang pernah dilakukan pada era ini antara lain adalah :

   a. Bidang sentral *(switching)* dengan Siemens.
   b. Bidang transmisi dengan Siemens, NEC, dan JRC.
   c. Bidang CPE dengan Siemens, BTM, Tamura, Shapura, dan Tatung TEL.

   Pada era ini, PT. INTI (Persero) memiliki prestasi dan reputasi yang signifikan, yaitu :

   a. Menjadi pionir dalam proses digitalisasi sistem dan jaringan telekomunikasi di Indonesia.
   b. Bersama Telkom telah berhasil dalam proyek otomatisasi telepon di hampir seluruh ibu kota kabupaten dan ibu kota kecamatan di seluruh wilayah Indonesia.

3. Era 1994 – 2000

   Selama 20 tahun sejak berdiri, kegiatan utama PT. INTI (Persero) adalah murni manufaktur. Namun dengan adanya perubahan dan perkembangan kebutuhan teknologi, regulasi, dan pasar, PT. INTI (Persero) mulai melakukan transisi ke bidang jasa *engineering*. Pada masa ini aktivitas manufaktur di bidang *switching*, transmisi, CPE, dan mekanik-plastik masih dilakukan. Namun situasi pasar yang berubah, kompetisi yang makin ketat dan regulasi telekomunikasi yang makin terbuka menjadikan posisi PT. INTI (Persero) di pasar bergeser sehingga tidak lagi sebagai *market leader*. Kondisi ini mengharuskan PT. INTI (Persero) memiliki kemampuan *sales force* dan *networking* yang lebih baik. Kerjasama teknologi masih berlangsung dengan Siemens secara *single source.*

4. Era 2000 – 2004

   Pada era ini kerja sama teknologi tidak lagi bersifat *single source*, tetapi dilakukan secara *multi source* dengan beberapa perusahaan multinasional dari Eropa dan Asia. Aktivitas manufaktur tidak lagi ditangani sendiri oleh PT. INTI (Persero), tetapi secara *spin-off* dengan mendirikan anak-anak perusahaan dan usaha patungan, seperti :

   a. Bidang CPE, dibentuk anak perusahaan bernama PT. INTI PISMA Internasional yang bekerja sama dengan *JITech International*, bertempat di Cileungsi, Bogor.
   b. Bidang mekanik dan plastik, dibentuk usaha patungan dengan PT. PINDAD bernama PT. IPMS, berkedudukan di Bandung.

c. Bidang-bidang *switching*, akses, dan transmisi, dirintis kerja sama dengan beberapa perusahaan multinasional yang memiliki kapasitas memadai dan adaptif terhadap kebutuhan pasar. Beberapa perusahaan multinasional yang telah melakukan kerja sama pada era ini antara lain :

   1) SAGEM, di bidang transmisi dan seluler.
   2) Motorola, di bidang CDMA.
   3) Alcatel, di bidang *fixed and optical access network*.
   4) Ericsson di bidang akses.
   5) Hua Wei, di bidang *switching* dan akses.

5. Era 2005 – Sekarang

   Dari serangkaian tahapan restrukturisasi yang telah dilakukan, PT. INTI (Persero) kini memantapkan langkah transformasi mendasar dari kompetensi berbasis manufaktur ke *engineering solution.* Hal ini akan membentuk PT. INTI (Persero) menjadi semakin adaptif terhadap kemajuan teknologi dan karakteristik serta perilaku pasar. Dari pengalaman panjang PT. INTI (Persero) sebagai pendukung utama penyediaan infrastruktur telekomunikasi nasional dan dengan kompetensi sumber daya manusia yang terus diarahkan sesuai proses transformasi tersebut, saat ini PT. INTI (Persero) bertekad untuk menjadi mitra terpercaya di bidang penyediaan jasa profesional dan solusi total yang fokus pada *Infocom System and Technology Integration* (ISTI).

4.1.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan PT. INTI (Persero)

A. Visi

PT. INTI bertujuan menjadi pilihan pertama bagi pelanggan dalam mentransformasikan “MIMPI” menjadi “REALITA”.

Dalam hal ini, “MIMPI” diartikan sebagai keinginan atau cita-cita bersama antara PT. INTI (Persero) dengan pelanggannya, bahkan seluruh *stakeholder* perusahaan.

B. Misi

Dalam menjalankan usahanya PT. INTI (Persero) mempunyai misi yaitu : “Menjadi basis atau tulang punggung dari kemampuan nasional untuk memenuhi kebutuhan dalam bidang telekomunikasi dan elektronika profesional, baik piranti keras *(hardware)* maupun piranti lunak *(software)* dalam rangka menunjang wawasan nusantara dan ketahanan nasional”.

Berdasarkan rumusan visi yang baru maka rumusan misi PT. INTI (Persero) terdiri dari tiga butir sebagai berikut :

1. Fokus bisnis tertuju pada kegiatan jasa *engineering* yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen.
2. Memaksimalkan *value* (nilai) perusahaan serta mengupayakan *growth* (pertumbuhan) yang berkesinambungan.
3. Berperan sebagai *prime mover* (penggerak utama) bangkitnya industri dalam negeri.

C. **Tujuan**

Dalam kurun waktu 2006–2010 tujuan PT. INTI (Persero) dirangkum dalam butir-butir sebagai berikut :

1. Menjadi perusahaan yang memiliki kinerja yang baik, ditinjau dari perspektif keuangan, proses internal, maupun organisasi dan sumber daya manusia.
2. Menjadi perusahaan yang memberikan kesejahteraan kepada karyawan.
3. Memberikan nilai yang tinggi ungtuk produk dan jasa kepada pelanggan.
4. Memberikan nilai kembali yang memadai atas saham.
5. Turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya di bidang industri telekomunikasi, elektronika, dan informatika dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang berlaku bagi Perseroan Terbatas.

4.1.2 Struktur Organisasi PT. INTI (Persero) Bandung.

Struktur organisasi merupakan sarana bagi perusahaan dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dengan melalui kerja sama antar individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penerapan struktur organisasi di lingkungan PT. INTI (Persero) berbentuk garis dan staf, di mana wewenang dari pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi di bawahnya untuk semua bidang pekerjaan bantuan. Bentuk yang digunakan adalah struktur organisasi fungsional, namun secara bertahap perusahaan mulai mengorientasikan ke bentuk divisional sejalan dengan dibentuknya divisi-divisi.

Struktur organisasi PT. INTI (Persero) terdiri dari beberapa bagian, yaitu :

1. Struktur Organisasi PT INTI terdiri dari :
    1) Dewan Direksi :
    A. Direktorat Utama :
        1) Pengembangan Bisnis.
        2) Sekretaris Perusahaan.
        3) Satuan Pengawas Intern.
    B. Direktorat Keuangan :
        1) Akuntansi.
        2) Keuangan.
        3) Sisiten dan Teknologi Informasi.
    C. Direktorat SDM dan Umum :
        1) Sumber Daya Manusia (SDM).
        2) Umum.
        3) Hokum dan Kepatuhan.
    D. Direktorat Pemasaran :
        1) *Account – Group* TELKOM.
        2) *Account – Group Indosat.*
        3) *Account – Group Other carrier.*
        4) *Account – Group Private Enterprise.*
        5) *Sales Engineering*.
        6) Oprasional Penjualan.

E. Direktorat Operasi dan Teknik :

1) Manajemen Proyek.
2) Operasi.
3) Pengadaan dan Logistik.
4) Produksi dan Purna Jual.
5) Pengembangan Produk

4.1.3 Uraian Tugas

1) Dewan Direksi.

Dewan Direksi adalah suatu dewan yang memimpin sebuah usaha korporasi dan menjalankan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan kinerja usaha yang menguntungkan, kepuasan pelanggan yang maksimal, serta tingkat pencapaian kinerja usaha dalam setiap tahap perkembangan.

1) Direktorat Utama

1) Divisi Pengembangan Bisnis.

Pembentukan Divisi Pengembangan Bisnis ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Pengembangan Bisnis dan *Regional Infocum Centre of Excellence* (RICE).

2) Divisi Sekretaris Perusahaan.

Pembentukan Divisi Sekretaris Perusahaan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Biro Direksi dan Pelaporan Manajemen.

3) Divisi Satuan Pengawas Intern.

Pembentukan Satuan Pengawasan Intern ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengawasi jalannya kegiatan Perusahaan meliputi bidang Audit Keuangan, Audit Operasi, serta bidang Perencanaan, Pengendalian dan Pengembangan Audit.

B. Direktorat Keuangan

1) Divisi Akuntansi

Pembentukan Divisi Akuntansi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Akuntansi Manajemen, akuntansin Keuangan, Anggaran dan Pelaporan dan Sistem Akuntansi.

2) Divisi Keuangan

Pembentujan Divisi Keuangan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Penagihan & Penerimaan, Stratgi Pendanaan, Pendanaan Operasional, Pajak & Asuransi serta Manajemen Asset.

3) Divisi Sistem dan Teknologi Informasi.

Pembentujan Divisi Sistem & Teknologi Informasi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Infra Struktur Teknologi Informasi, Sistem Informasi Manajemen serta Pengembangan Sisitem & Teknologi Informasi.

C. Direktorat SDM dan Umum

1) Divisi Manajemen Sumber Daya

Pembentukan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM & Pelayanan Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Infra Struktur Teknologi Informasi, Sistem Informasi Manajemen serta Pengembangan Sisitem & Teknologi Informasi.

2) Divisi Umum

Pembentukan Divisi Umum ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM & Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Umum dan Rumah Tangga, Humas dan CSR/PKBL.

3) Divisi Hukum dan Kepatuhan

Pembentukan Divisi Hukum & Kepatuhan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM & Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Hukum, GCG dan Kepatuhan.

D. Direktorat Pemasaran

1) Divisi Account-Group TELKOM

Pembentukan Divisi *Account-Group* TELKOM ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengalola dan manjalankan kegiatan Perusahaan dalam hal ini mememasarkan Produk dan jasa area Telkom Group dan Account lain yang ditugaskan.

2) Divisi *Account-Group* INDOSAT

Pembentukan Divisi *Account-Group* Indosat ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengalola dan manjalankan kegiatan Perusahaan dalam hal ini mememasarkan Produk dan jasa area Indosat *Group* dan *Account* lain yang ditugaskan.

3) Divisi *Account-Group Other Carrier*

Pembentukan Divisi *Account-Group Other Carriers* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan manjalankan kegiatan Perusahaan dalam hal ini mememasarkan Produk dan jasa area *Other Carriers Group* dan *Account* lain yang ditugaskan.

4) Divisi *Account-Group Private Enterprise*

Pembentukan Divisi *Account-Group Private Enterprise* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan manjalankan kegiatan Perusahaan dalam hal ini mememasarkan Produk dan jasa area *Private Enterprises* yang ditugaskan.

5) Divisi *Sales Engineering*

Pembentukan Divisi *Sales Engineering* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Jaringan *Wireline*, Jaringan Selular, Produk Pendukung, TI & Konten dan Manajemen *Chanel*.

6) Divisi Oprasional Penjualan

Pembentukan Divisi Oprasional Penjualan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan

Perusahaan meliputi bidang Komersial-*System Integrator*, Komersial-Pemeliharanaan, Perencanaan dan Pengendalian Penjualan serta Pendukung Penjualan.

E. Direktorat Operasi dan Teknik

1) Divisi Manajem Proyek

Pembentukan Divisi Manajemen Proyek ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Pendukung Manajemen Proyek, Perencanaan & Pengendalian Material, Perncanaan & Pengendalian Proyek dan Kualitas Proyek.

2) Divisi Operasi

Pembentukan Divisi Operasi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Pendukung Operasi, Instalasi, Test & Commissioning, CME serta OSP.

3) Divisi Pengadaan dan Logistik

Pembentukan Divisi Pengadaan & Logistik ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Perencanaan & Pengendalian Logistik, Pengadaan serta Gudang & Distribusi.

4) Divisi Produksi dan Purna Jual

Pembentukan Divisi Produksi & Purna Jual ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang *Managed Service*, Produksi dan Perbaikan, Pelayanan *Spare Part*, Perencanaan & Pengendalian Produksi & Purna Jual serta Pendukung Produksi Purna Jual.

5) Divisi Pengembangan Produk

Pembentukan Divisi Pengembangan Produk ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan Perusahaan meliputi bidang Pengembangan Produk dan Pendukung Pengembangan Produk.

4.1.4 Aktivitas PT. INTI (Persero)

PT. INTI (Persero) bergerak dalam bidang manufaktur dan *assembling* perangkat telekomunikasi, barang-barang elektronika serta pelayanan jasa instalasi. Sebagian komponen didatangkan dari luar negeri dalam bentuk *Completely Knocked Down (CKD),* di mana komponennya adalah komponen impor yang selanjutnya dilakukan perakitan menjadi hasil selesai, dan *Semi Knocked Down (SKD),* di mana sebagian komponen impor dan sebagian lagi dibuat sendiri yang bahan bakunya juga diimpor dari negara yang sama.

Untuk melaksanakan kegiatan di atas, PT. INTI (Persero) bekerja sama dalam bidang teknik dengan beberapa perusahaan dari negara lain, di antaranya adalah Siemens AG (Jerman), Japan Radio Co. Ltd (Jepang), Motorola, Ericsson,

dan Alcatel. Di samping kerja sama dengan perusahaan-perusahaan tersebut juga dalam bentuk pengiriman karyawan ke luar negeri untuk melakukan pendidikan dan latihan serta mendatangkan tenaga ahli dari negara-negara yang bersangkutan untuk memberikan pendidikan dan latihan, yang mana hal tersebut diselenggarakan dalam rangka alih teknologi.

Pada saat ini PT. INTI (Persero) telah mampu memproduksi berbagai macam perangkat dan peralatan serta jasa telekomunikasi, yang pemasarannya tidak hanya terbatas pada sektor pemerintah saja, namun juga melayani sektor umum dan swasta. Adapun jenis produk dan jasa yang telah dihasilkan antara lain yaitu :

1. Bidang Sentral
    a. STDIK (Sentral Telepon Digital Indonesia Kecil), kurang dari 1000 satuan sambungan
    b. STDI (Sentral Telepon Digital Indonesia), lebih dari 1000 satuan sambungan
    c. ISDN *(Integral Service Digital Network)*
    d. PASK (Program Aplikasi Sentral Kecil)
    e. TTC *(Telecommunication Traffic Control)*
    f. OMT *(Operational and Maintenace Terminal)*
2. Bidang Terminal
    a. *Desktop Electronic Telephone* (Pesawat Telepon Terminal)
    b. *Multi Coin Public Payphone Terminal* (Pesawat Telepon Umum Multi Koin)

c. *Private Automatic Branch Exchange* (Pesawat Telepon Pribadi)

d. Pesawat Telepon INTI III Standar Nasional, INTI IIIE, INTI 200S, INTI 211

e. PTE990, PTE991, TT640

3. Bidang Radio dan Transmisi

a. Sambungan Telepon Kendaraan Bermotor

b. *Out Station* STKB

c. Sambungan Telepon Jarak Jauh (STJJ)

d. *Marine Radio Equipment*

e. *Multi Channel Radio*

f. Peralatan HF/VHF/UHF

g. Stasiun Bumi Kecil

h. Peralatan Meteorologi dan Geofisika

i. Transmitter Receiver SSB

j. SBK-100

4. Bidang Jasa

a. *Consulting*

b. *Survey* dan desain sistem

c. Instalasi, perbaikan, dan pemeliharaan

d. *Training*

Produk yang dihasilkan PT. INTI (Persero) ini digunakan untuk instalasi-instalasi pemerintah dan perusahaan swasta dalam negeri, seperti PT. Telkom, PT. Indosat, PT. Pertamina, Departemen Pekerjaan Umum, PT. Pupuk Kujang, dan

PT. PLN. Meskipun sasaran PT. INTI (Persero) adalah untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri, tetapi PT. INTI (Persero) juga melakukan ekspor, antara lain ke negara Asia dan Timur Tengah.

Dalam masa tiga tahun mendatang, di mana tekanan persaingan global semakin kuat, PT INTI (Persero) akan lebih memfokuskan pada kompetensi bidang jasa *engineering*-nya dengan produk perangkat keras yang di-*out source* ke *vendor* global yang kompetitif. Jasa *engineering* yang akan ditekuni oleh PT. INTI (Persero) meliputi :

1. Sistem Infokom, terdiri dari :
    a. *Infrastructure Development Support*
    b. *Infocom Operations & Maintenance Support*
    c. *Infocom System & Technology Integration*
    d. *Infocom Total Solution Provider*
2. Integrasi Teknologi, terdiri dari :
    a. Manajemen proyek pembangunan
    b. Desain Jaringan (tetap dan nirkabel)
    c. Integrasi logistik berbasis pengetahuan
    d. Integrasi sistem komunikasi
    e. Penyedia jasa aplikasi.

Pada tahun 2005, PT. INTI (Persero) melakukan perubahan mendasar pada orientasi bisnisnya dengan program kerja strategis yang disebut catur program 2005. Program strategis tersebut antara lain melalui :

a. Program kemandirian secara langsung yang sudah dibentuk untuk proyek-proyek KITNAS, Forum Pesona, TBCA SAGEM, TBCA ASB, *Network Management Tools*, produk CPE, dan produk CME. Sedangkan program kemandirian secara tidak langsung adalah menjaga kelangsungan kompetensi dalam bidang lainnya melalui kerja sama dengan pihak ketiga, yaitu PT. PINDAD (Persero), PT. IPMS (JV. INTI – PINDAD), dan JV. INTI – OPTIMA.
b. Transformasi SDM menjadi *Knowledge Workers*; hal ini dilakukan melalui reposisi SDM berdasarkan hasil *assessment* yang dilanjutkan dengan pelatihan baik teknikal maupun manajerial.
c. Peningkatan Kemampuan dan Dukungan Kesisteman; hal ini dilakukan melalui implementasi GCG *(Good Corporate Governance)*, Manajemen Risiko, Manajemen Kualitas dari ISO, *Balanced Scorecard*, dan *Malcolm Baldrige*.
d. Optimalisasi Sumber Daya dalam bentuk pendayagunaan SDM, komersialisasi properti, pelepasan aset non produktif, dan optimalisasi persediaan.

4.1.5 Karakteristik Responden.

Responden yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 41 responden. Data responden dikelompokkan berdasarkan usia, jenis

kelamin, jabatan dan pendidikan formal. Di bawah ini peneliti akan memaparkan karakteristik responden lebih jelas, yaitu sebagai berikut :

1. Data Responden Berdasarkan Umur.

Untuk mengetahui responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini :

Tabel 4.1
Tabel data Responden berdasarkan Usia

Umur (tahun)	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
31 - 40	5	12,19
41 - 50	21	51,22
51 - 60	15	36,58
Total	**41**	**100**

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa Pegawai PT. INTI (Persero) Bandung yang dipilih sebagai responden yang berumur 31-40 tahun sebanyak 5 orang atau sebesar 12,19%, umur 41-50 tahun sebanyak 21 orang atau sebesar 51,22 %, sedangkan umur 51-60 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 36,58%. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden dengan tingkat usia 41 sampai dengan 50 tahun. Hal ini dikarenakan oleh pada tingkat usia 41-50 adalah merupakan masa yang matang dan produktif untuk bergabung dan menjalankan sebuah organisasi.

2. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk mengetahui responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini :

Tabel 4.2
Tabel data responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Pria	36	87,80
Wanita	5	12,20
Total	**41**	**100**

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa karyawan PT. INTI (Persero) Bandung yang dipilih sebagai responden tidak terbatas pada jenis kelamin tertentu. Hal ini terbukti dengan jumlah responden wanita 5 orang atau 12,20% dan responden pria sebanyak 36 orang atau sebesar 87,80%. Hal tersebut menggambarkan bahwa jumlah responden pria lebih banyak daripada responden wanita. Jumlah responden lebih banyak pria karena untuk menjabat posisi pimpinan pada perusahaan diharapkan adalah pria, karena pria lebih banyak dipercayakan untuk menjabat posisi pimpinan pada PT. INTI (Persero).

3. Data Responden Berdasarkan Jabatan

Untuk mengetahui responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini :

Tabel 4.3
Tabel data responden berdasarkan jenis kelamin

Jabatan	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Kepala Divisi	20	48,78
Kelompok Ahli	21	51,22
Total	**41**	**100**

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa karyawan PT. INTI (Persero) Bandung yang dipilih sebagai responden tidak terbatas pada jabatan

tertentu. Hal ini terbukti dengan jumlah responden kepala divisi 20 orang atau 48,78% dan responden kelompok ahli sebanyak 21 orang atau sebesar 51,22%. Hal tersebut menggambarkan bahwa jumlah responden yang memiliki jabatan Kelompok Ahli lebih banyak dari pada responden yang memiliki jabatan Kepala Divisi. Karena jumlah Divisi yang ada pada PT. INTI (Persero) Bandung sebanyak 20 Divisi yang tiap-tiap divisi dikepalai oleh satu orang, sedangkan dalam Divisi itu sendiri terdapat Kelompok Ahli yang berjumlah 21 orang.

4. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Formal.

Untuk mengetahui responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini :

Tabel 4.4
Tabel data responden berdasarkan Pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Strata 1 (S1)	13	31,71
Strata 2 (S2)	18	43,90
Strata 3 (S3)	10	24,39
Total	**41**	**100**

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir karyawan PT. INTI (Persero) Bandung yang peneliti pilih sebagai responden yaitu Strata 1 (S1) sebanyak 13 orang atau sebesar 31,71%, Strata 2 (S2) sebanyak 18 orang atau sebesar 43,90%, Strata 3 (S3) sebanyak 10 orang atau sebesar 24,39%, sedangkan rata-rata berpendidikan Strata 2 (S2) dengan persentase terbesar, yaitu sebesar 43,90% atau 18 orang responden. Hal tersebut menggambarkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden dengan tingkat pendidikan terakhir

Strata 2 (S2). Responden dengan tingkat pendidikan Strata 2 (S2) adalah yang paling banyak, hal ini dikarenakan perusahaan ingin mendapatakan kualitas sumberdaya manusia yang berkulitas yang menuntut tingkat pendidikan yang tinggi. Hal inilah yang menyebabkan responden dengan tingkat pendidikan Strata 2 (S2) lebih banyak bila dibandingkan dengan responden dengan tingkat pendidikan yang lain.

4.2 Pembahasan

Pembahasan yang diperoleh dari penyebaran angket pada responden sebagai sumber data utama dalam penelitian ini, selain upaya perolehan data melalui studi pustaka untuk melengkapi data utama. Angket yang disebarakan oleh penulis terdiri dari 41 pertanyaan dengan rincian 18 pertanyaan mengenai *Balanced Scorecard* (BSc*)* dan 5 pertanyaan mengenai Kinerja Manajerial.

Jumlah responden dalam penelitian ini 41 orang, yang menjadi subyek penelitian adalah Kepala Divisi dan Kelompok Ahli pada PT. INTI (Persero) Bandung. Teknik analisis yang digunakan oleh penulis dalam mengolah data berupa analisis kualitatif untuk menginterpretasikan hasil tanggapan responden melalui kuesioner. Untuk menguji pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* (BSc) terhadap Kinerja Manajerial digunakan analisis regresi linier sederhana.

Pembahasan merupakan perhitungan serta analisis dari data-data yang diperoleh dari perusahaan. Data-data yang terkumpul merupakan data primer karena diperoleh langsung dari tangan pertama melalui instrumen penelitian atau kuesioner dan sekunder.

4.2.1 Analisis Kulitatif

Analisis kualitatif digunakan sebagai alat untuk mengetahui kenyataan yang terjadi mengenai variabel yang sedang diteliti. Pada penelitian ini terdapat dua variabel yang diteliti, yaitu *Balanced Scorecard* (BSc) dan Kinerja Manajerial Pada PT. INTI (Persero) Bandung. Hasil tanggapan responden akan diuraikan melalui tabel frekuensi dan persentase skor aktual tanggapan responden terhadap skor ideal. Melalui tabel frekuensi akan terlihat tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dan melalui persentase skor tanggapan responden akan dapat dilihat klasifikasi tanggapan responden sebagai representasi seluruh responden.

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil penelitian yang diperoleh dengan memberikan penilaian atas jawaban responden yang diisi oleh 41 orang responden yang merupakan Kepala Divisi dan Kelompok Ahli pada PT. INTI (Persero) Bandung. Untuk menetapkan peringkat dalam jawaban kuesioner menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\% \text{ Skor aktual} = \frac{\text{Skor aktual}}{\text{Skor ideal}} \text{ X } 100\%$$

Keterangan :

a. Skor aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan.
b. Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi.

4.2.1.1 Penerapan *Balanced Scorecard* (BSc) Pada PT. INTI (Persero) Bandung.

Penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) merupakan penterjemah misi dan strategi perusahaan kedalam ukuran-ukuran performansi yang komprhensif yang diawali dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif internal bisnis proses, dan perspektif pelanggan, jika ketiga perspektif tersebut berjalan baik maka akan berpengaruh baik terhadap perspektif keuangan PT. INTI (Persero).

Pada bagian ini akan diuraikan data tanggapan 41 orang responden yang menjadi responden mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero). Skor jawaban responden akan diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal dengan menggunakan rumus sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Analisis kualitatif dilakukan mengacu kepada setiap perspektif yang ada pada variabel penerapan *Balanced Scorecard.* Berikut ini diuraikan hasil tanggapan responden mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) berdasarkan perspektif :

A. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran merupakan perspektif yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Adapun tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya bisa dicapai. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pada dasarnya tujuan pembelajaran merupakan faktor

pendorong dihasilkannya kinerja yang sempurna pada tiga perspektif lainnya. Guna mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, akan dilakukan kategorisasi terhadap jumlah skor tanggapan responden. Dari keempat butir pernyataan mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diajukan kepada responden diperoleh tanggapannya sebagai berikut :

Tabel 4.5

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					∑ skor
			5	4	3	2	1	
1	Perusahaan selalu melakukan pelatihan pegawai/seminar tenaga kerja yang sesuai dengan *job description* masing-masing.	F	2	7	19	8	5	116
		%	4,9	17,1	46,3	19,5	12,2	
2	Perusahaan memberikan kesempatan/beasiswa untuk melanjutkan pendidikan bagi pegawai yang mempunyai prestasi dalam bekerja.	F	1	7	15	13	5	109
		%	2,4	17,1	36,6	31,7	12,2	
3	Perusahaan melakukan pemberian kompensasi (*reward*) dengan memadai bagi karyawan yang berprestasi	F	1	12	15	10	3	121
		%	2,4	29,3	36,6	24,4	7,3	
4	Perusahaan tidak pernah menfasilitasi kebutuhan karyawannya untuk mendapatkan iformasi yang diperlukan dalam meningkatkan kualitas karyawannya.	F	2	11	15	12	1	124
		%	4,9	26,8	36,6	29,3	2,4	
	Akumulasi Jawaban Responden	F	6	37	64	43	14	470
		%	3,7	22,6	39,0	26,2	8,5	

Sumber: Data primer (Diolah)

Melalui tanggapan responden terlihat bahwa dalam perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan masih jarang melakukan pelatihan pegawai/seminar

tenaga kerja yang sesuai dengan *job description* masing-masing. Perusahaan juga masih jarang memberikan kesempatan/beasiswa untuk melanjutkan pendidikan bagi pegawai yang mempunyai prestasi dalam bekerja.

Jarang melakukan pemberian kompensasi (*reward*) dengan memadai bagi karyawan yang berprestasi. Dan juga jarang menfasilitasi kebutuhan karyawannya untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam meningkatkan kualitas karyawannya.

Dari hasil jawaban diatas paling banyak responden berpendapat bahwa Perusahaan jarang memberikan pelatihan/seminar pegawai tentang aturan dan tenaga kerja perusahaan yang berhubungn dengan perbaikan karyawan yang sesuai dengan *job description* masing-masing.

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada tabel 4.3 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT.INTI (Persero) Bandung. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan jumlah item pernyataan 4 butir dan jumlah responden 41 orang, maka persentase skor tanggapan responden ditentukan sebagai berikut :

$$\%\ \text{Skor Tanggapan Responden} = \frac{470}{41 \times 4 \times 5}$$

$$= \frac{470}{820} \times 100\% = 57{,}32\%$$

Jadi persentase skor tanggapan responden adalah 57,32%. Melalui persentase jumlah skor aktual tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap keempat butir pernyataan yang diajukan mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam kategori cukup. Hal

diakibatkan karena ini terlihat dari hasil tanggapan responden paling banyak berpendapat bahwa perusahaan masih jarang memberikan program dan seminar pelatihan pegawai tenaga kerja sesuai dengan *job description* masing-masing. Hal ini disebabkab porsi anggaran untuk pendidikan dan pelatihan jumlahnya sangat terbatas. Data ini menunjukkan penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam kriteria cukup.

B. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memungkinkan pihak manajemen untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan dijalankan dan apakah produk/jasa yang dihasilkan oleh PT. INTI sudah sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perspektif ini harus dirancang secara tepat oleh pihak manajemen dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*. Guna mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif proses bisnis internal, akan dilakukan kategorisasi terhadap jumlah skor tanggapan responden. Dari keempat butir pernyataan mengenai perspektif proses bisnis internal yang diajukan kepada responden diperoleh tanggapannya sebagai berikut :

Tabel 4.6

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					∑ skor
			5	4	3	2	1	
1	Perusahaan selalu menciptakan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan pelangan saat ini dan yang akan datang.	F	3	15	16	6	1	136
		%	7,3	36,6	39,0	14,6	2,4	

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					∑ skor
			5	4	3	2	1	
2	Selalu melakukan promosi dalam memperkenalkan produk jasa kepada pelanggan.	F	0	14	13	11	3	120
		%	0,0	34,1	31,7	26,8	7,3	
3	Melakukan pelayanan pada pelangan setelah penjualan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas	F	2	11	19	8	1	128
		%	4,9	26,8	46,3	19,5	2,4	
4	Menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru sehingga dapat memuaskan pelanggan.	F	3	8	13	14	3	117
		%	7,3	19,5	31,7	34,1	7,3	
	Akumulasi Jawaban Responden	F	8	48	61	39	8	501
		%	4,9	29,3	37,2	23,8	4,9	

Sumber : Data primer (Diolah)

Melalui tanggapan responden terlihat bahwa dalam perspektif proses bisnis internal, Perusahaan sudah menciptakan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan pelangan saat ini dan yang akan datang. Selain itu juga perusahaan sudah melakukan promosi dalam memperkenalkan produk jasa kepada pelanggan.

Tetapi perusahaan jarang melakukan pelayanan pada pelangan setelah penjualan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas. Selain itu juga perusahaan kurang menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru sehingga tidak dapat memuaskan pelanggan.

Dari hasil jawaban diatas paling banyak responden berpendapat bahwa perusahaan jarang melakukan pelayanan pada pelanggan setelah penjualan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas.

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada tabel 4.2 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI berdasarkan perspektif proses

bisnis internal. Pada perspektif proses bisnis internal dengan jumlah item pernyataan 4 butir dan jumlah responden 41 orang, maka persentase skor tanggapan responden ditentukan sebagai berikut :

$$\%\ \text{Skor Tanggapan Responden} = \frac{501}{41 \times 4 \times 5}$$
$$= \frac{501}{820} \times 100\% = 61{,}10\%$$

Jadi persentase skor tanggapan responden adalah 61,10%. Melalui persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap keempat butir pernyataan yang diajukan mengenai perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kategori cukup. Hal ini terlihat dari hasil tanggapan responden paling banyak yaitu, berpendapat bahwa perusahaan jarang melakukan pelayanan pada pelangan setelah penjualan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu, ini disebabkan karena porsi anggaran untuk mengadakan pelayanan pada pelanggan jumlahnya terbatas. Data ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dalam kriteria cukup.

C. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana pada PT. INTI memberikan perhatian kepada pelanggan (*customer focus*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*, karena penerapan yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan. Dalam perspektif pelanggan, manajemen perlu mengidentifikasikan segmen pasar yang akan dituju dan mengukur kinerjanya.

Guna mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif pelanggan, akan dilakukan kategorisasi terhadap jumlah skor tanggapan responden. Dari keenam butir pernyataan mengenai perspektif pelanggan yang diajukan kepada responden diperoleh tanggapannya sebagai berikut.

Tabel 4.7

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Pelanggan

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					∑ skor
			5	4	3	2	1	
1	Menanggapi keluhan dari para pelanggan	F	2	11	17	10	1	126
		%	4,9	26,8	41,5	24,4	2,4	
1	Menguasai keseluruhan pangsa pasar yang ada	F	0	4	18	13	6	102
		%	0,0	9,8	43,9	31,7	14,6	
2	Melakukan strategi untuk mempertahankan pelanggan–pelanggan lama	F	1	17	12	10	1	130
		%	2,4	41,5	29,3	24,4	2,4	
3	Memberikan penghargaan pada pelanggan lama yang setia	F	1	15	14	11	0	129
		%	2,4	36,6	34,1	26,8	0,0	
4	Mempertimbangkan kualitas dan harga sebelum memasarkan produk	F	2	21	12	6	0	142
		%	4,9	51,2	29,3	14,6	0,0	
5	Tidak mengalami pencapain target pada pangsa pasar dalam 1 atau 2 tahun terakhir	F	1	4	14	20	2	105
		%	2,4	9,8	34,1	48,8	4,9	
	Akumulasi Jawaban Responden	F	7	72	87	70	10	734
		%	2,8	29,3	35,4	28,5	4,1	

Sumber: Data primer (Diolah)

Melalui tanggapan responden terlihat bahwa dalam perspektif pelanggan, Perusahaan jarang menanggapi keluhan dari para pelanggan. Selain itu juga perusahaan jarang menguasai pangsa pasar yang ada.

Tetapi perusahaan sudah melakukan strategi untuk mempertahankan pelanggan–pelanggan lamanya. Selain itu juga perusahaan sudah mempertimbangkan kualitas dan harga sebelum memasarkan produk.

Dari hasil jawaban diatas paling banyak responden berpendapat bahwa perusahaan mempertimbangkan kualitas dan harga sebelum memasarkan produk kepada para pelangannya.

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada tabel 4.3 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT.INTI berdasarkan perspektif pelanggan. Pada perspektif pelanggan dengan jumlah item pernyataan 6 butir dan jumlah responden 41 orang, maka persentase skor tanggapan responden ditentukan sebagai berikut :

$$\%\ \text{Skor Tanggapan Responden} = \frac{734}{41 \times 6 \times 5}$$

$$= \frac{629}{1230} \times 100\% = 59{,}67\%$$

Jadi persentase skor tanggapan responden adalah 59,67%. Melalui persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap kelima butir pernyataan yang diajukan mengenai perspektif pelanggan termasuk dalam kategori cukup. Hal ini terlihat dari hasil tanggapan responden paling banyak yaitu, berpendapat bahwa perusahaan jarang menguasai pangsa pasar yang ada, sehingga perusahaan Sehingga PT. INTI (Persero) mengandalkan perolehan pendapatan dari pelanggan lama. Data ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dalam kriteria cukup.

D. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menyangkut keuntungan perusahaan, tingkat pengembalian investasi serta target pencapaian laba dalam 5 tahun terakhir. Guna mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI dilihat bedasarkan perspektif keuangan, akan dilakukan kategorisasi terhadap jumlah skor tanggapan responden. Dari ketiga butir pernyataan mengenai perspektif keuangan yang diajukan kepada responden diperoleh tanggapannya sebagai berikut :

Tabel 4.8

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Keuangan

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					∑ skor
			5	4	3	2	1	
1	Mengalami kenaikan pada tingkat pengembalian investasi (ROI) dalam waktu 5 tahun terakhir.	F	0	1	18	21	1	101
		%	0,0	2,4	43,9	51,2	2,4	
2	Mengalami kenaikan laba dari tahun ke tahun.	F	0	0	13	19	9	86
		%	0,0	0,0	31,7	46,3	22,0	
3	Tidak memenuhi target pencapaian laba dalam 1 atau 2 tahun terakhir.	F	0	5	11	20	5	98
		%	0,0	12,2	26,8	48,8	12,2	
	Akumulasi Jawaban Responden	F	0	6	42	60	15	285
		%	0,0	4,9	34,1	48,8	12,2	

Sumber: Data primer (Diolah)

Dari hasil jawaban diatas paling banyak responden berpendapat bahwa tingkat pengembalian investasi (*Return On Investment*) perusahaan dalam waktu 5 tahun terakhir mengalami penurunan.

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada tabel 4.4 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI berdasarkan perspektif keuangan.

Pada perspektif keuangan dengan jumlah item pernyataan 3 butir dan jumlah responden 41 orang, maka persentase skor tanggapan responden ditentukan sebagai berikut :

$$\%\ \text{Skor Tanggapan Responden} = \frac{285}{41 \times 3 \times 5}$$
$$= \frac{285}{615} \times 100\% = 46{,}34\%$$

Jadi persentase skor tanggapan responden adalah 46,34%. Melalui persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap ketiga butir pernyataan yang diajukan mengenai perspektif keuangan termasuk dalam kategori rendah. Hal ini mencerminkan bahwa tingkat pengembalian investasi (ROI) PT. INTI (Persero) dalam waktu 5 tahun terakhir termasuk rendah. Hal ini disebabkan karena ke tiga perspektif yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif internal bisnis proses, dan perspektif pelanggan belum berjalan dengan baik sehingga berdampak pada perspektif keuangan. Data ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif keuangan masih rendah.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI, akan dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden atas keempat perspektif dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.9

Rekapitulasi Skor Jawaban Responden Pada Variabel Penerapan *Balanced Scorecard*

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Perusahaan selalu melakukan pelatihan pegawai/seminar tenaga kerja yang sesuai dengan *job description* masing-masing	116	205	56,59%	Cukup
2	Perusahaan memberikan kesempatan/beasiswa untuk melanjutkan pendidikan bagi pegawai yang mempunyai prestasi dalam bekerja.	109	205	53,17%	Cukup
3	Perusahaan melakukan pemberian kompensasi (*reward*) dengan memadai bagi karyawan yang berprestasi	121	205	59,02%	Cukup
4	Perusahaan tidak pernah menfasilitasi kebutuhan karyawannya untuk mendapatkan iformasi yang diperlukan dalam meningkatkan kualitas karyawannya.	124	205	60,49%	Cukup
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	**285**	**615**	**46,34 %**	**Rendah**
4	Perusahaan selalu menciptakan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan pelangan saat ini dan yang akan datang.	136	205	66,34%	Cukup
5	Selalu melakukan promosi dalam memperkenalkan produk jasa kepada pelanggan.	120	205	58,54%	Cukup
6	Melakukan pelayanan pada pelangan setelah penjualan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas	128	205	62,44%	Cukup
7	Menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru sehingga dapat memuaskan pelanggan.	117	205	57,07%	Cukup
	Perspektif Proses Bisnis Internal	**734**	**1230**	**59,67 %**	**Cukup**
10	Menanggapi keluhan dari para pelanggan	126	205	61,46%	Cukup
11	Menguasai keseluruhan pangsa pasar yang ada	102	205	49,76%	Cukup

12	Melakukan strategi untuk mempertahankan pelanggan–pelanggan lama	130	205	63,41%	Cukup
13	Memberikan penghargaan pada pelanggan lama yang setia	129	205	62,93%	Cukup
14	Mempertimbangkan kualitas dan harga sebelum memasarkan produk	142	205	69,27%	Tinggi
15	Tidak mengalami pencapain target pada pangsa pasar dalam 1 atau 2 tahun terakhir	105	205	51,22%	Cukup
	Perspektif Pelanggan	**501**	**820**	**61,10 %**	**Cukup**
14	Kenaikan pada tingkat pengembalian investasi (ROI) dalam waktu 5 tahun terakhir.	101	205	49,27%	Rendah
15	Kenaikan laba dari tahun ke tahun	86	205	41,95%	Rendah
16	Pencapaian laba dalam 1 atau 2 tahun terakhir	98	205	47,80%	Rendah
	Perspektif Keuangan	**470**	**820**	**57,32 %**	**Cukup**
	Total	**1990**	**3485**	**57,10 %**	**Cukup**
	Total	**1990**	**3485**	**57,10%**	**Cukup**

Berdasarkan persentase total skor tanggapan responden maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI baru dalam kategori cukup. Artinya bila ditinjau dari keempat perspektif, penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI sudah ditetarapkan tetapi belum berjalan dengan baik. Hal ini tidak terlepas dari dukungan yang belum optimalnya dari keempat perspektif tersebut, dimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan masih dalam kategori cukup, sementara dan keuangan masih dalam kategori rendah.

4.2.1.2 Kinerja Manajerial Pada PT. INTI

Kinerja manajerial yang akan penulis bahas dari hasil penelitian pada PT. INTI lebih pada fungsi-fungsi manajemen yang difokuskan pada pengawasan (*controlling*) saja, karena fungsi ini dianggap sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen. Dengan besarnya peranan pengendalian maka dapat diketahui baik atau buruknya suatu pelaksanaan suatu rencana yang dilakukan oleh para manajer. Pada bagian ini akan diuraikan data tanggapan 41 orang responden tentang kinerja manajerial pada PT. INTI. Sama halnya dengan penerapan *Balanced Scorecard,* skor jawaban responden akan diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal.

Tabel 4.10

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Manajerial

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					∑ skor
			5	4	3	2	1	
1	Para manajer selalu merancang segala hal yang berkaitan dengan penentuan kebijakan perusahan demi tercapainya tujuan perusahan	F	9	9	12	10	1	138
		%	22,0	22,0	29,3	24,4	2,4	
2	Para manajer melakukan pengumpulan dan penyampaian informasi untuk catatan, laporan, rekening pengumpulan hasil, penentuan persediaan serta analisis pekerjaan untuk mengevaluasi hal-hal apa saja yang tidak sesuai dengan perencaaan awal	F	0	13	18	9	1	125
		%	0,0	31,7	43,9	22,0	2,4	
3	Para manajer selalu malakukan evaluasi dengan para karyawan dengan jangka waktu bulanan	F	1	14	14	10	2	125
		%	2,4	34,1	34,1	24,4	4,9	
4	Para manajer selalu mengambil tindakan perbaikan atau korektif yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya	F	0	9	16	15	1	115
		%	0,0	22,0	39,0	36,6	2,4	

No	Butir Pernyataan		Skor Jawaban Responden					∑ skor
			5	4	3	2	1	
	perusahaan telah digunakan dengan cara yang palik efektif dan efisien.							
5	Para manajer selalu melakukan penelitian terhadap proposal, kinerja dan laporan akhir untuk membandingkan antara anggaran dengan realisasinya	F	0	10	14	16	1	115
		%	0,0	24,4	34,1	39,0	2,4	
	Akumulasi Jawaban Responden	F	10	55	74	60	6	618
		%	4,9	33,5	45,1	36,6	3,7	

Sumber: Data primer (Diolah)

Melalui tanggapan responden terlihat bahwa para manajer jarang merancang segala hal yang berkaitan dengan penentuan kebijakan perusahan demi tercapainya tujuan perusahan. Para manajer juga masih jarang melakukan pengumpulan dan penyampaian informasi untuk catatan, laporan, rekening pengumpulan hasil, penentuan persediaan serta analisis pekerjaan untuk mengevaluasi hal-hal apa saja yang tidak sesuai dengan perencaaan awal.

Mengenai evaluasi, para manajer masih kurang melakukan evaluasi dengan para karyawan dengan jangka waktu bulanan dan jarang mengambil tindakan perbaikan atau korektif yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan. Apalagi dalam penelitian, para manajer masih kurang dalam melakukan penelitian terhadap proposal, kinerja dan laporan akhir untuk membandingkan antara anggaran.

Dari hasil jawaban diatas paling banyak responden berpendapat bahwa para manajer kurang melakukan pengumpulan dan penyampaian informasi untuk catatan, laporan, rekening pengumpulan hasil, penentuan persediaan serta analisis

pekerjaan untuk mengevaluasi hal-hal apa saja yang tidak sesuai dengan perencaaan awal

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada tabel 4.6 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden kinerja manajerial pada PT. INTI. Pada variabel kinerja manajerial dengan jumlah item pernyataan 5 butir dan jumlah responden 41 orang, maka persentase skor tanggapan responden ditentukan sebagai berikut :

$$\%\ \text{Skor Tanggapan Responden} = \frac{618}{41 \times 5 \times 5}$$

$$= \frac{618}{1025} \times 100\% = 60{,}29\%$$

Jadi persentase skor tanggapan responden adalah 60,29%. Melalui persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap keempat butir pernyataan yang diajukan mengenai kinerja manajerial termasuk dalam kategori cukup. Data ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada PT. INTI termasuk dalam kriteria cukup. Hal ini diakibatkan karena para manajer kurang mengambil tindakan perbaikan atau korektif yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dan para manajer kurang melakukan penelitian terhadap proposal, kinerja dan laporan akhir untuk membandingkan antara anggaran dengan realisasinya.

4.2.2 Analisis Kuantitatif.

4.2.2.1 Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* (BSc) dan Terhadap Kinerja Manajerial.

Pada bagian ini hipotesis konseptual yang sebelumnya diajukan akan diuji dan dibuktikan melalui uji statistik. Hipotesis konseptual yang diajukan seperti yang telah dituangkan di dalam bab II adalah adanya pengaruh dari penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero). Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis korelasi.

Hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini dituangkan kedalam bentuk hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho: $\beta = 0$ Penerapan *Balanced Scorecard* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero)

Ha: $\beta \neq 0$ Penerapan *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero)

Penolakan dan penerimaan Ho didasarkan pada nilai statistik uji t dan nilai signifikansi. Apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (2,023) maka Ho ditolak dan Ha diterima atau jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Data variabel X (penerapan *Balanced Scorecard*) dan variabel Y (Kinerja Manajerial) yang digunakan untuk perhitungan korelasi dan regressi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.11

Rekap Data Variabel Penerapan *Balanced Scorecard* (X) dan Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Responden	X	Y	X^2	Y^2	XY
1	57,230	22,499	3275,273	506,205	1287,618
2	58,978	19,463	3478,404	378,808	1147,889
3	51,142	18,242	2615,504	332,771	932,932
4	46,684	16,267	2179,396	264,615	759,409
5	62,083	18,589	3854,299	345,551	1154,061
6	59,225	18,230	3507,601	332,333	1079,672
7	61,904	20,931	3832,105	438,107	1295,713
8	49,859	11,058	2485,920	122,279	551,341
9	33,717	11,438	1136,836	130,828	385,655
10	54,282	20,361	2946,536	414,570	1105,236
11	51,738	20,538	2676,821	421,809	1062,595
12	33,738	13,575	1138,253	184,281	457,993
13	66,081	22,499	4366,699	506,205	1486,756
14	38,740	9,935	1500,788	98,704	384,882
15	61,558	20,380	3789,387	415,344	1254,552
16	40,003	14,664	1600,240	215,033	586,604
17	52,744	20,538	2781,930	421,809	1083,256
18	56,222	18,196	3160,913	331,094	1023,016
19	50,730	14,526	2573,533	211,005	736,904
20	55,507	14,304	3081,027	204,604	793,972
21	47,412	13,404	2247,898	179,667	635,510
22	47,635	13,233	2269,093	175,112	630,354
23	48,285	14,484	2331,441	209,786	699,360
24	46,918	12,338	2201,299	152,226	578,874
25	53,922	19,286	2907,582	371,950	1039,940
26	59,506	16,990	3540,964	288,660	1011,007
27	48,497	13,408	2351,959	179,774	650,248
28	40,058	11,158	1604,643	124,501	446,967
29	49,549	19,094	2455,103	364,581	946,089
30	45,810	14,351	2098,556	205,951	657,419
31	28,315	11,325	801,739	128,256	320,667
32	42,677	14,308	1821,326	204,719	610,623
33	50,429	20,479	2543,084	419,389	1032,735
34	44,624	15,379	1991,301	236,514	686,272
35	58,694	21,377	3444,986	456,976	1254,702
36	50,999	17,093	2600,898	292,171	871,726
37	38,103	13,584	1451,839	184,525	517,591
38	38,293	13,626	1466,354	185,668	521,780

Responden	X	Y	X^2	Y^2	XY
39	57,341	20,507	3287,990	420,537	1175,892
40	42,702	14,479	1823,461	209,641	618,282
41	49,129	18,780	2413,659	352,688	922,643
Jumlah	**2031,063**	**674,916**	**103636,639**	**11619,250**	**34398,737**

4.2.2.1.1 Estimasi Persamaan Regressi Sederhana.

Sebelum diuji pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* (X) terhadap Kinerja Manajerial(Y) pada PT. INTI (Persero), terlebih dahulu dihitung koefisien regressi. Menggunakan data-data yang tercantum pada tabel 4.7, dapat diestimasi persamaan regressi menggunakan rumus sebagai berikut :

Konstanta (a) :

$$a = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum X \sum XY}{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}$$

$$a = \frac{(103636{,}639)\times(674{,}916) - (2031{,}063\times 34398{,}737)}{41\times(103636{,}639) - (2031{,}063)^2}$$

$$a = \frac{69946025{,}795 - 69866002{,}002}{4249102{,}196 - 4125216{,}910}$$

$$a = \frac{80023{,}793}{123885{,}286}$$

$$a = 0{,}646$$

Koefisien regressi variabel X (b)

$$b = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}$$

$$b = \frac{41\times(34398{,}737) - (2031{,}063\times 674{,}916)}{41\times(103636{,}639) - (2031{,}063)^2}$$

$$b = \frac{1410348{,}218 - 1370796{,}916}{4249102{,}196 - 4125216{,}910}$$

$$b = \frac{39551,302}{123885,286}$$

$$b = 0,319$$

Menggunakan *software SPSS 15 for windows*, diperoleh hasil regressi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.12
Hasil Analisis Regresi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.646	2.078		.311	.758
	BSC	.319	.041	.778	7.726	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Melalui hasil regressi yang terdapat pada tabel di atas maka dapat dibentuk sebuah persamaan regresi sebagai berikut :

Y = 0,646 + 0,319 X

Dimana : Y = Kinerja Manajerial
X = Penerapan *Balanced Scorecard*

Nilai konstanta (a) sebesar 0,646 menunjukkan nilai rata-rata Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) apabila tidak diterapkan *Balanced scorecard*. Kemudian nilai koefisien regressi (b) sebesar 0,319 menunjukkan peningkatan Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) apabila penerapan *Balanced Scorecard* ditingkatkan sebesar satu satuan.

Dari hasil perhitungan tersebut dapat dilihat bahwa koefisien regresi memiliki tanda positif, artinya semakin baik penerapan *Balanced Scorecard* diduga akan meningkatkan Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero). Sebaliknya, semakin kurang baik penerapan *Balanced Scorecard* diduga akan menurunkan Kinerja Manajerial Pada PT. INTI (Persero).

4.2.2.1.2 Korelasi *Product Moment*.

Kedekatan hubungan antara variabel penerapan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Manajerial diukur melalui koefisien korelasi. Korelasi antara penerapan *Balance Scorecard* dengan Kinerja Manajerial dihitung menggunakan korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{XY} = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{XY} = \frac{41 \times 34398{,}737 - \left(2031{,}063 \times 674{,}916\right)}{\sqrt{\left[\left(41 \times \left(103636{,}639\right) - \left(2031{,}063\right)^2\right) \times \left(41 \times \left(11619{,}250\right) - \left(674{,}916\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{XY} = \frac{1410348{,}218 - 1370796{,}916}{\sqrt{\left[\left(4249102{,}196 - 4125216{,}910\right) \times \left(476389{,}267 - 455511{,}607\right)\right]}}$$

$$r_{XY} = \frac{39551{,}302}{\sqrt{123885{,}286 \times 20877{,}660}}$$

$$r_{XY} = \frac{39551{,}302}{50857{,}004}$$

$$r_{XY} = 0{,}778$$

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *software SPSS 15 for windows*, diperoleh hasil estimasi besarnya hubungan antara penerapan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Manajerial pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.13
Korelasi Antara Variabel X dengan Variabel Y

Correlations

		Kinerja	BSC
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.778
	BSC	.778	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000
	BSC	.000	.
N	Kinerja	41	41
	BSC	41	41

Melalui hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa besar hubungan antara variabel penerapan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Manajerial yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,778. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang erat/kuat antara penerapan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero). Arah hubungan positif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Balanced Scorecard* akan membuat Kinerja Manajerial semakin tinggi. Demikian pula sebaliknya, semakin tidak baik penerapan *Balanced Scorecard* akan membuat Kinerja Manajerial makin rendah.

4.2.2.1.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R-square) merupakan nilai yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap perubahan variabel dependen. Hasil perhitungan koefisien determinasi dengan menggunakan *software SPSS 15 for windows* sebagai berikut :

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778[a]	.605	.595	2.271532

a. Predictors: (Constant), BSC

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai R-square adalah sebesar 0,605, nilai ini dikenal dengan koefisien determinasi (KD).

KD = 0,605 x 100% = 60,5%

Koefisien determinasi sebesar 60,5% menunjukkan bahwa 60,5% perubahan yang terjadi pada Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) bisa dijelaskan oleh penerapan *Balanced Scorecard.* Artinya penerapan *Balanced Scorecard* mampu memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) sebesar 60,5 persen. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 39,5% dijelaskan variabel lain di luar variabel penerapan *Balanced Scorecard*, seperti komitmen dan peran yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, kerjasama dan koordinasi antar bagian yang ada di perusahaan, serta kondisi atau keadaan perusahaan.

4.2.2.2 Pengujian Hipotesis.

4.2.2.2.1 Uji Signifikansi.

Selanjutnya, masih dengan menggunakan data perhitungan pada tabel 4.9 di atas, akan dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji signifikansi pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial. Melalui persamaan

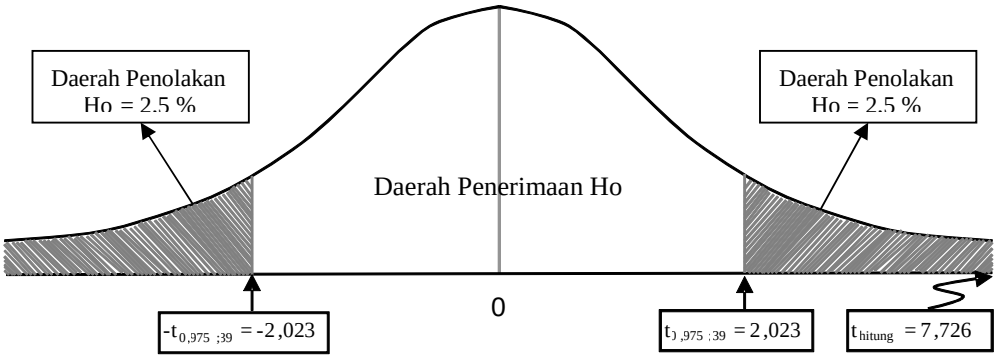
regresi yang diperoleh di atas akan diuji apakah penerapan *Balanced Scorecard* benar-benar memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Dengan kata lain, akan dilakukan pengujian apakah penerapan *Balanced Scorecard* benar-benar merupakan salah satu faktor penunjang Kinerja Manajerial pada PT.INTI (Persero). Nilai statistik uji t dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t_{hitung} = r_{xy} \times \sqrt{\frac{n-2}{1-\left(r_{xy}\right)^2}}$$

$$t_{hitung} = 0,778 \times \sqrt{\frac{50-2}{1-\left(0,778\right)^2}}$$

$$t_{hitung} = 7,726$$

Melalui hasil perhitungan di atas diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,485, sementara pada tabel t dengan tingkat kekeliruan 5% dan derajat bebas (41-2) = 39 diperoleh nilai t tabel sebesar 2,023. Karena t_{hitung} (7,726) lebih besar dari t_{tabel} (2,023), maka pada tingkat kekeliruan 5% Ho ditolak dan Ha diterima, artinya terdapat pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero). Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa penerapan *Balanced Scorecard* signifikan dalam meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT.I NTI (Persero).



Gambar 4.1
Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho

4.2.2.2.2 Penarikan Kesimpulan.

Nilai probabilitas yang diperoleh sebesar 0,319 atau nilai probabilitas< 0,05, sehingga koefisien regresi mempunyai arti, Hasil perhitungan koefisien determinasi yang dilakukan untuk mengetahui keeratan pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh sebesar 60,5%, Artinya penerapan *Balanced Scorecard* mampu memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) sebesar 60,5 persen. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 39,5% dijelaskan variabel lain di luar variabel penerapan *Balanced Scorecard,* seperti komitmen dan peran yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, kerjasama dan koordinasi antar bagian yang ada di perusahaan, serta kondisi atau keadaan perusahaan.