

The logo of Universitas Katolik Soegijapranata is a yellow shield-shaped emblem with a scalloped border. Inside the shield, there is a central figure of a person with arms raised in a gesture of praise or prayer, set against a background of a stylized sunburst. Below the figure is an open book. The text "UNIVERSITAS KATOLIK" is written in a semi-circle at the top, and "SOEGIJAPRANATA" is written in a semi-circle at the bottom.

# LAMPIRAN

**LAMPIRAN I**  
**KUESIONER EKSPERIMEN**

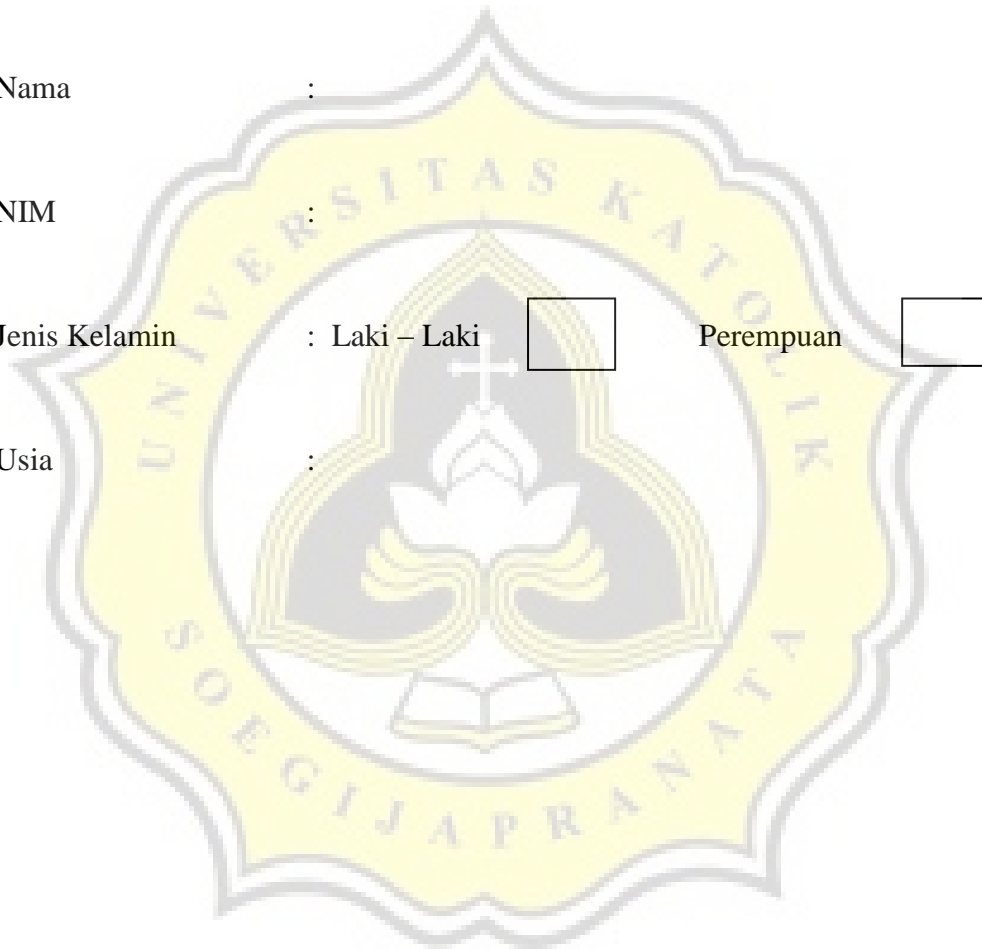
**Identitas Partisipan**

Nama :

NIM :

Jenis Kelamin : Laki – Laki  Perempuan

Usia :



## **Intruksi**

Dibawah ini akan ada skenario kasus. Cermati dan baca dengan baik – baik skenario kasus dibawah ini. Kemudian, lanjutkan dengan membaca dan memahami tugas yang harus dikerjakan untuk penugasan yang akan diberikan nantinya.

## **Skenario Kasus:**

PT. Cahaya Pesona merupakan perusahaan ritel pakaian yang unggul di Indonesia yang memiliki 8 divisi yang secara bersama – sama mampu mencapai \$ 12 milyar dalam penjualan tahunan. Secara historis, setiap divisi yang dioperasikan secara independen berintegrasi dengan koordinasi pusat. CEO PT Cahaya Pesona menghadiri sebuah pertemuan “*executive roundtable*” yang menampilkan *balanced scorecard* dan CEO PT Cahaya Pesona memutuskan untuk menerapkan pendekatan *balanced scorecard* di semua divisi dalam perusahaan. CEO PT Cahaya Pesona yakin bahwa pendekatan *balanced scorecard* pada penggunaan beberapa ukuran kinerja dapat memainkan peran kunci dalam membantu perusahaan mencapai pertumbuhan internal yang signifikan dan juga bukanlah pengganti dari sistem penilaian perusahaan sehari – hari.

Sejalan dengan apa yang telah dipelajari oleh CEO PT Cahaya Pesona tentang *balanced scorecard*, CEO PT Cahaya Pesona mulai membentuk tim manajer tingkat atas untuk pertama – tama memperjelas keseluruhan misi dan tujuan perusahaan, kemudian menentukan tujuan khusus dan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Akhirnya, sebuah set ukuran diambil untuk mengembangkan startegi. Ukuran inilah yang disebut dengan *balanced scorecard* perusahaan.

Langkah berikutnya adalah untuk setiap divisi harus memiliki dan menentukan strategi tingkat divisinya sendiri, sejalan dengan keseluruhan strategi perusahaan. Setiap divisi juga menentukan sebuah set ukuran sendiri untuk evaluasi. Langkah – langkah yang dipilih untuk *balanced scorecard* setiap divisi harus sejalan dengan apa yang khusus untuk masing – masing divisi sesuai dengan yang diperlukan.

Ini dikarenakan *balanced scorecard* harus menjelaskan strategi unit bisnis perusahaan secara keseluruhan, sehingga menggabungkan ukuran – ukuran kinerja melalui serangkaian hubungan sebab akibat. Dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, perspektif pelanggan, perspektif Proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Terkait dengan adanya empat perspektif dalam *balanced scorecard* memiliki beberapa ukuran kinerja yang digunakan. Dalam hal ini digunakan dua ukuran, yaitu :

- a) *Common measures* adalah ukuran kinerja yang sama yang ditetapkan dan diidentifikasi di semua unit bisnis dalam perusahaan. Dimana semua unit bisnis merupakan bagian dari perusahaan yang membuat ukuran kinerja di dalam perusahaan berlaku secara umum dan membuat semua unit bisnis yang ada harus konsisten dengan strategi perusahaan secara umum.
- b) *Unique measures* adalah ukuran kinerja yang berbeda yang ditetapkan dan diidentifikasi di setiap unit bisnis dalam perusahaan. Dimana ukuran kinerja tersebut berlaku untuk setiap unit bisnis dalam perusahaan, karena memiliki variasi yang berbeda dalam tanggung jawab strategi dan memiliki *scorecard* tersendiri yang dirancang khusus untuk setiap unit bisnis.

#### **TUGAS PARTISIPAN :**

Setelah sesi intruksi dan skenario kasus ini, anda akan menerima tabel pengukuran kinerja PT Cahaya Pesona yang mana akan menerapkan *balanced scorecard* selama satu tahun ini, yaitu di tahun 2014. Anda akan diminta melihat dan membandingkan antara skor aktual dengan skor target pada masing – masing ukuran kinerja yang ada di dalam setiap perspektifnya. Lalu, sebagai tugasnya, Anda akan diminta memberikan penilaian untuk *common measures* dan *unique measures* seperti apa berdasarkan tabel pengukuran kinerja yang diterima dan terakhir memberikan simpulan umum dengan memberikan penilaian kinerja PT Cahaya Pesona secara keseluruhan dengan skala dari 0 – 100.

The logo of Universitas Katolik Soegijapranata is a yellow shield-shaped emblem with a scalloped border. Inside the shield, there is a central figure of a person with arms raised in prayer, standing on an open book. The text "UNIVERSITAS KATOLIK" is written along the top inner edge, and "SOEGIJAPRANATA" is written along the bottom inner edge. The entire logo is rendered in a light, semi-transparent style.

**PENUGASAN  
PERTAMA**

**Tabel Pengukuran Kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014**

No.	Ukuran	Skor Target	Skor Aktual
<b>Perspektif <i>Financial</i></b>			
1.	Retur penjualan	25	30
2.	Pertumbuhan penjualan	35	42
3.	Pendapatan penjualan dari toko baru yang dibuka	30	36
4.	Pendapatan penjualan dari produk baru dan pelanggan baru	80	96
<b>Perspektif Pelanggan</b>			
5.	Penjualan kepada konsumen yang sama	30	36
6.	Rating kepuasan pelanggan	90	108
7.	Rating program pembeli misterius	80	96
8.	Retur penjualan kepada pelanggan	10	12
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>			
9.	Retur pembelian kepada pemasok	5	6
10.	Rata-rata diskon yang diberikan kepada pembeli	15	18
11.	Rata – rata jumlah nama merek utama di setiap toko	75	90
12.	Penjualan dari market leader baru	10	12
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>			
13.	Jumlah saran dari setiap karyawan	15	18
14.	Jumlah jam pelatihan setiap karyawan	3.5	4.2
15.	Rata – rata masa kerja tenaga penjualan dalam setahun	15	18
16.	Koneksi jaringan komputer toko	3.5	4.2

Menurut Anda, bagaimana penilaian *common measures* dan *unique measures* berdasarkan tabel pengukuran kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014 diatas?

*Common measures*

Buruk

Baik

*Unique measures*

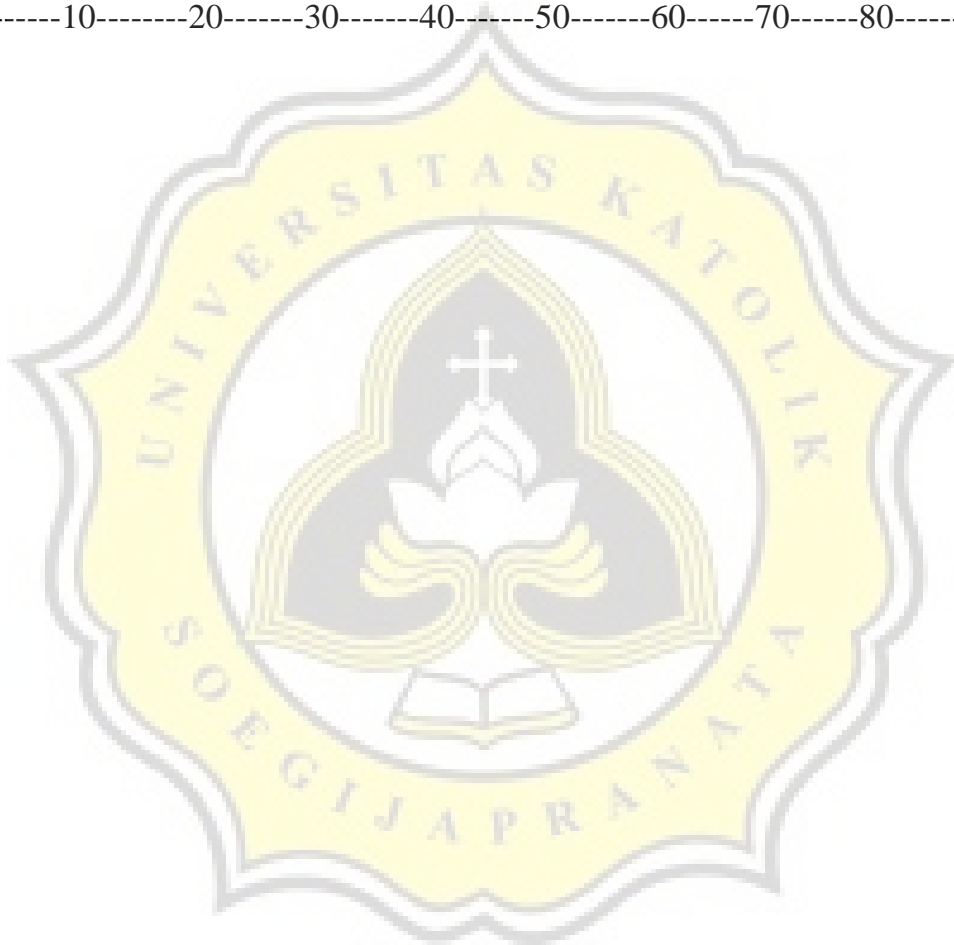
Buruk

Baik

## **SIMPULAN UMUM**

Berdasarkan tabel pengukuran kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014, menurut Anda bagaimana penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan ?

0-----10-----20-----30-----40-----50-----60-----70-----80-----90-----100



The logo of Universitas Katolik Soegijapranata is a yellow shield with a scalloped border. Inside the shield, there is a central emblem featuring a white flame or flower-like shape above an open book. The text "UNIVERSITAS KATOLIK" is written in a semi-circle at the top, and "SOEGIJAPRANATA" is written in a semi-circle at the bottom.

**PENUGASAN  
KEDUA**



**Tabel Pengukuran Kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014**

No.	Ukuran	Skor Target	Skor Aktual
<b>Perspektif <i>Financial</i></b>			
1.	Retur penjualan	25	30
2.	Pertumbuhan penjualan	35	42
3.	Pendapatan penjualan dari toko baru yang dibuka	20	16
4.	Pendapatan penjualan dari produk baru dan pelanggan baru	70	56
<b>Perspektif Pelanggan</b>			
5.	Penjualan kepada konsumen yang sama	30	36
6.	Rating kepuasan pelanggan	90	108
7.	Rating program pembeli misterius	75	60
8.	Retur penjualan kepada pelanggan	10	8
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>			
9.	Retur pembelian kepada pemasok	5	6
10.	Rata-rata diskon yang diberikan kepada pembeli	15	18
11.	Rata-rata jumlah nama merek utama di setiap toko	30	24
12.	Penjualan dari market leader baru	20	16
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>			
13.	Jumlah saran dari setiap karyawan	15	18
14.	Jumlah jam pelatihan setiap karyawan	3.5	4.2
15.	Rata – rata masa kerja tenaga penjualan dalam setahun	1.2	0.96
16.	Koneksi jaringan komputer toko	80	64

Menurut Anda, bagaimana penilaian *common measures* dan *unique measures* berdasarkan tabel pengukuran kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014 diatas?

*Common measures*

Buruk

Baik

*Unique measures*

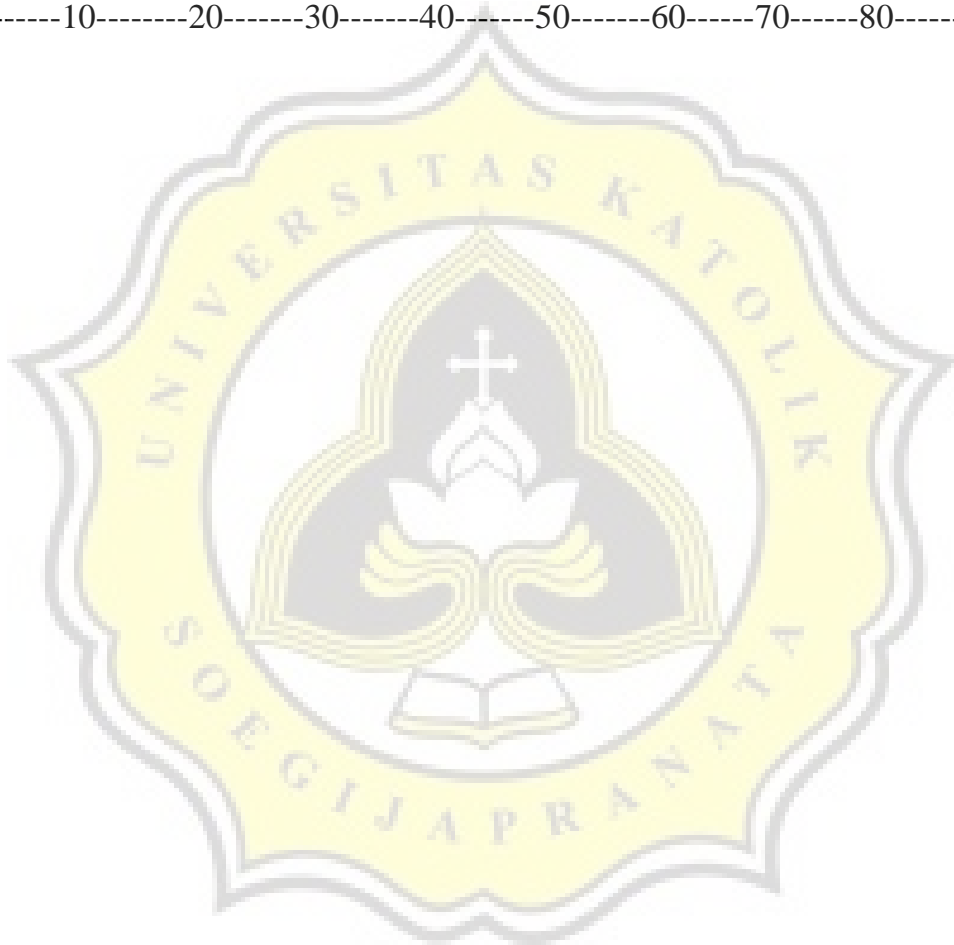
Buruk

Baik

## **SIMPULAN UMUM**

Berdasarkan tabel pengukuran kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014, menurut Anda bagaimana penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan ?

0-----10-----20-----30-----40-----50-----60-----70-----80-----90-----100



The logo of Universitas Katolik Soegijapranata is a yellow shield-shaped emblem with a scalloped border. Inside the shield, there is a central figure of a person with arms raised, holding a book, set against a background of a stylized building or altar. The text "UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA" is written in a circular path around the central figure.

**PENUGASAN  
KETIGA**

**Tabel Pengukuran Kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014**

No.	Ukuran	Skor Target	Skor Aktual
<b>Perspektif <i>Financial</i></b>			
1.	Retur penjualan	25	20
2.	Pertumbuhan penjualan	35	28
3.	Pendapatan penjualan dari toko baru yang dibuka	30	36
4.	Pendapatan penjualan dari produk baru dan pelanggan baru	80	96
<b>Perspektif Pelanggan</b>			
5.	Penjualan kepada konsumen yang sama	30	24
6.	Rating kepuasan pelanggan	90	72
7.	Rating program pembeli misterius	80	96
8.	Retur penjualan kepada pelanggan	10	12
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>			
9.	Retur pembelian kepada pemasok	5	4
10.	Rata-rata diskon yang diberikan kepada pembeli	15	12
11.	Rata-rata jumlah nama merek utama di setiap toko	20	24
12.	Penjualan dari market leader baru	25	30
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>			
13.	Jumlah saran dari setiap karyawan	15	12
14.	Jumlah jam pelatihan setiap karyawan	3.5	2.8
15.	Rata – rata masa kerja tenaga penjualan dalam setahun	1.5	1.8
16.	Koneksi jaringan komputer toko	85	102

Menurut Anda, bagaimana penilaian *common measures* dan *unique measures* berdasarkan tabel pengukuran kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014 diatas?

*Common measures*

Buruk

Baik

*Unique measures*

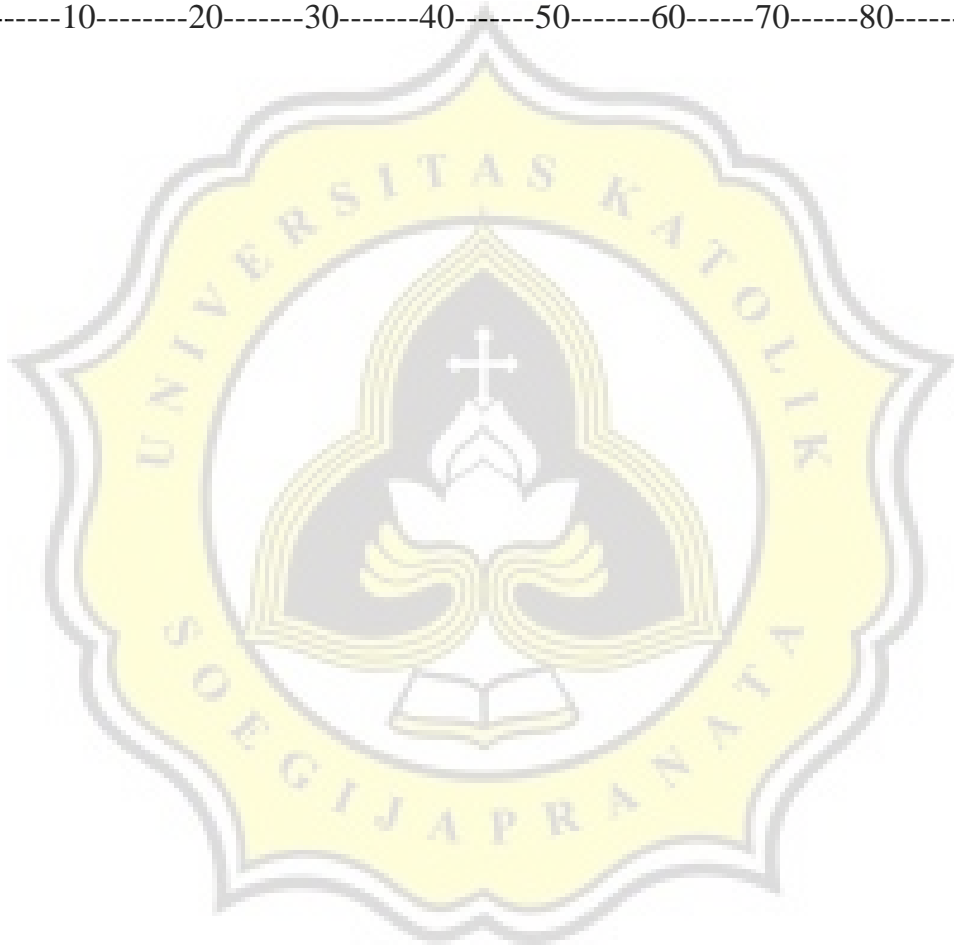
Buruk

Baik

## **SIMPULAN UMUM**

Berdasarkan tabel pengukuran kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014, menurut Anda bagaimana penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan ?

0-----10-----20-----30-----40-----50-----60-----70-----80-----90-----100



The logo of Universitas Katolik Soegijapranata is a yellow shield-shaped emblem with a scalloped border. Inside the shield, there is a central figure of a person with arms raised, holding a book, set against a background of a stylized building or altar. The text "UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA" is written in a circular path around the central figure.

**PENUGASAN  
KEEMPAT**

**Tabel Pengukuran Kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014**

No.	Ukuran	Skor Target	Skor Aktual
<b>Perspektif <i>Financial</i></b>			
1.	Retur penjualan	25	20
2.	Pertumbuhan penjualan	35	28
3.	Pendapatan penjualan dari toko baru yang dibuka	30	24
4.	Pendapatan penjualan dari produk baru dan pelanggan baru	75	60
<b>Perspektif Pelanggan</b>			
5.	Penjualan kepada konsumen yang sama	30	24
6.	Rating kepuasan pelanggan	90	72
7.	Rating program pembeli misterius	80	64
8.	Retur penjualan kepada pelanggan	10	8
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>			
9.	Retur pembelian kepada pemasok	5	4
10.	Rata-rata diskon yang diberikan kepada pembeli	15	12
11.	Rata-rata jumlah nama merek utama di setiap toko	30	24
12.	Penjualan dari market leader baru	20	16
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>			
13.	Jumlah saran dari setiap karyawan	15	12
14.	Jumlah jam pelatihan setiap karyawan	3.5	2.8
15.	Rata – rata masa kerja tenaga penjualan dalam setahun	1	0.8
16.	Koneksi jaringan komputer toko	70	56

Menurut Anda, bagaimana penilaian *common measures* dan *unique measures* berdasarkan tabel pengukuran kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014 diatas?

*Common measures*

Buruk

Baik

*Unique measures*

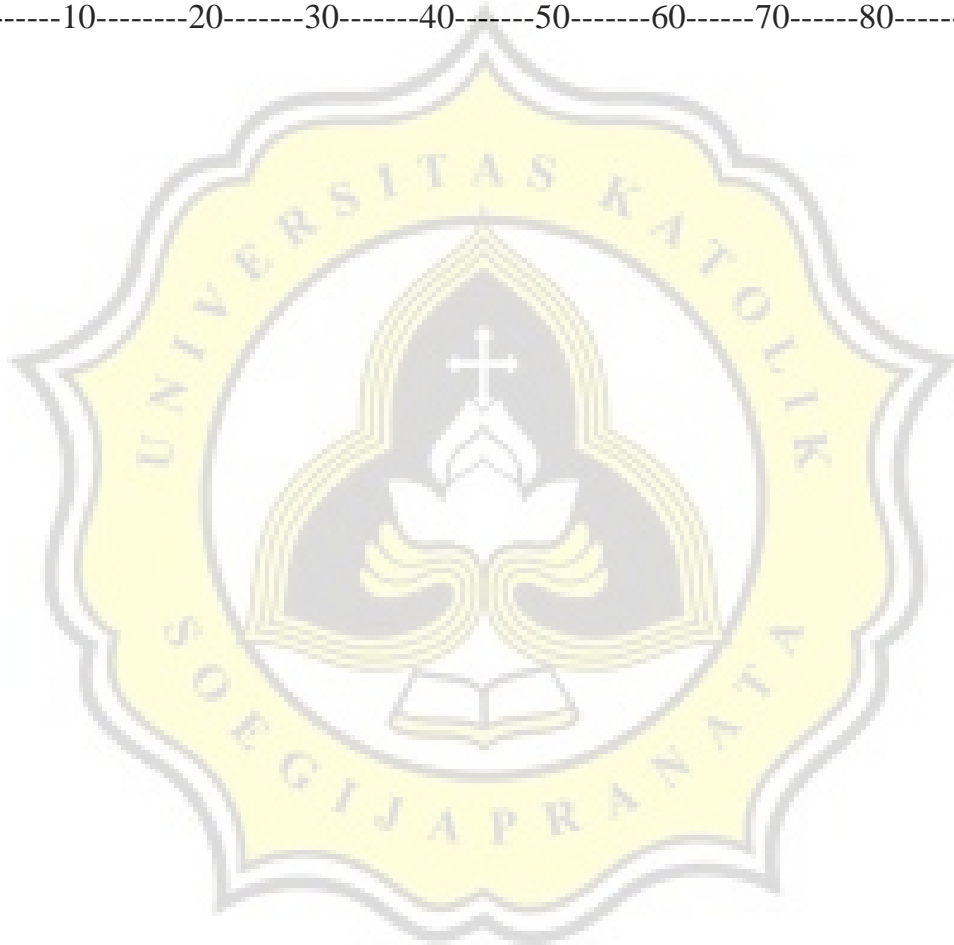
Buruk

Baik

## **SIMPULAN UMUM**

Berdasarkan tabel pengukuran kinerja PT Cahaya Pesona pada Tahun 2014, menurut Anda bagaimana penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan ?

0-----10-----20-----30-----40-----50-----60-----70-----80-----90-----100





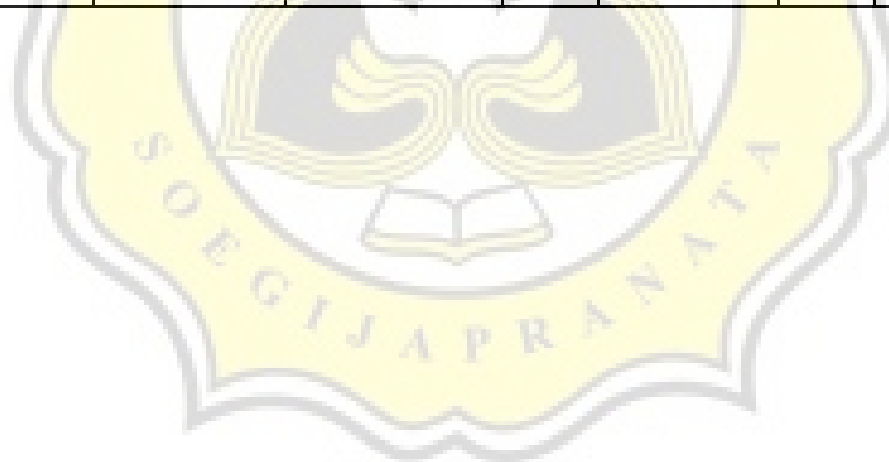
**LAMPIRAN 2**  
**RINCIAN DATA EKSPERIMEN**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>NIM</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Usia</b>	<b>Penugasan</b>	<b>Sel</b>	<b>Kondisi</b>	<b>Kinerja Perusahaan</b>
1	Santoso Soegihono	14.G1.0058	Laki - Laki	20	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	70
2	Robby Cahndra	14.G1.0054	Laki - Laki	20	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	80
3	Samuel Adin N. S.	14.G1.0055	Laki - Laki	20	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	70
4	Eprial Ayu Hartati	14.G1.0051	Perempuan	20	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	60
5	Reinard Steven A.	14.G1.0046	Laki - Laki	21	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	60
6	Ricky Setiadi	14.G1.0047	Laki - Laki	20	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	80
7	Gresilia Permata Sari	14.G1.0039	Perempuan	19	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	70
8	Christine Muliani	14.G1.0015	Perempuan	19	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	80
9	Hernando Aristya S.	14.G1.0025	Laki - Laki	20	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	60

No	Nama	NIM	Jenis Kelamin	Usia	Penugasan	Sel	Penugasan	Kinerja Perusahaan
10	Erica Rosalia S.	14.G1.0002	Perempuan	20	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	70
11	Yohanes Dwi Santoso	14.G1.0008	Laki - Laki	21	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	70
12	Arsenius Rangga S.	14.G1.0003	Laki - Laki	19	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	60
13	Cicilia Dewintastani M.	14.G1.0174	Perempuan	20	P-I	I	<i>CM High – UM High</i>	60
14	Faizal Afrizal U.	14.G1.0175	Laki - Laki	20	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	60
15	Vadelin	14.G1.0087	Perempuan	20	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	50
16	Gizela Harianto	14.G1.0056	Perempuan	20	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	60
17	Vedha Esa N.	14.G1.0113	Laki - Laki	19	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	40
18	Vennanda Trisna Yuanita	14.G1.0023	Perempuan	20	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	50
19	Iga Surya Pradipta	14.G1.0079	Laki - Laki	21	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	50
20	Oei Michelle I.	14.G1.0007	Laki - Laki	20	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	60
21	Jap Deri H.	14.G1.0151	Laki - Laki	20	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	40
22	Monica Mita Pradita	14.G1.0069	Perempuan	19	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	50
23	Evan Gading S.	14.G1.0011	Laki - Laki	20	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	40
24	Ivan Yuri S.	14.G1.0012	Laki - Laki	19	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	60

No	Nama	NIM	Jenis Kelamin	Usia	Penugasan	Sel	Penugasan	Kinerja Perusahaan
25	Andre Wijaya H.	14.G1.0013	Laki - Laki	21	P-II	II	<i>CM High – UM Low</i>	60
26	Monica Widjaja	14.G1.0201	Perempuan	20	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	60
27	Rio Bagas S.	14.G1.0202	Laki - Laki	20	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	50
28	Petrus Prio M.S	14.G1.0212	Laki - Laki	21	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	60
29	Arga Cahya Widia Nova	14.G1.0219	Perempuan	20	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	40
30	Bella Bennitya Putri	14.G1.0181	Perempuan	19	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	60
31	Faizal Rizqi Reynaldi	14.G1.0186	Laki - Laki	20	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	50
32	Ribka Permata Puteri	14.G1.0195	Perempuan	20	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	60
33	Marta Hapsari O.	14.G1.0197	Perempuan	19	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	40
34	Sonya Yessica A.	14.G1.200	Perempuan	19	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	60
35	Olivia Meirina M.	14.G1.0224	Perempuan	20	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	60
36	Rinata Anggraini	14.G1.0171	Perempuan	20	P-III	III	<i>CM Low – UM High</i>	60
37	Nurina Tri Shadrina	14.G1.0172	Perempuan	20	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	10
38	Michael Darmanacakra	14.G1.0146	Laki - Laki	21	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	30
39	Audria Fitri Ramadani	14.G1.0152	Perempuan	20	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	20
40	Christina Setiawan	14.G1.0112	Perempuan	19	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	10
41	Githa Rahmawati Putri	14.G1.0136	Perempuan	20	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	20

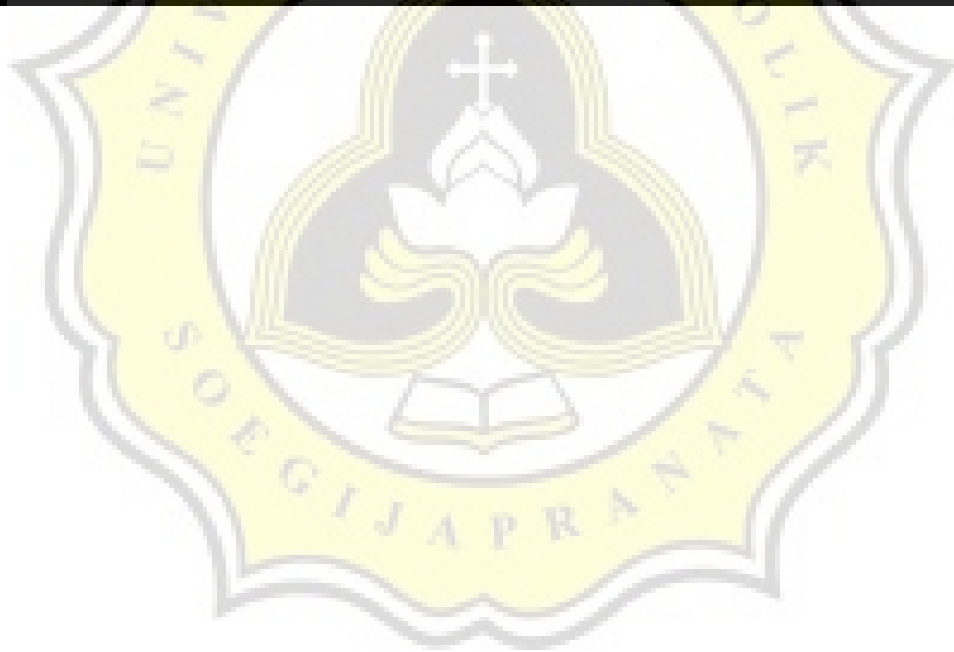
No	Nama	NIM	Jenis Kelamin	Usia	Penugasan	Sel	Penugasan	Kinerja Perusahaan
42	Novita Permatasari	14.G1.0118	Perempuan	20	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	30
43	Rovinson Wijaya	14.G1.0106	Laki - Laki	20	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	20
44	Yosua Ardiyanto W.	14.G1.0095	Laki - Laki	20	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	30
45	Daniel Bagus	14.G1.0086	Laki - Laki	19	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	20
46	Marcellino Budiyanto	14.G1.0070	Laki - Laki	21	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	30
47	Cindy Agatha Christie	14.G1.0066	Perempuan	20	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	10
48	Gregorius Chris Bagas W.	14.G1.0072	Laki – Laki	20	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	40
49	Felix Yogo P.	14.G1.0063	Laki – Laki	20	P-IV	IV	<i>CM Low – UM Low</i>	20



**LAMPIRAN 3**  
**HASIL SPSS STATISTIK DESKRIPTIF**

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean
CMHigh_UMHigh	13	20	60	80	68.46
CMHigh_UMLow	12	20	40	60	51.67
CMLow_UMHigh	11	20	40	60	54.55
CMLow_UMLow	13	30	10	40	22.31
Valid N (listwise)	11				



## LAMPIRAN 4

### HASIL SPSS ONE WAYS ANALYSIS OF VARIANCE (ANOVA)

#### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
CM_UM	1	CMHigh_UMHigh	13
	2	CMHigh_UMLow	12
	3	CMLow_UMHigh	11
	4	CMLow_UMLow	13

#### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: Kinerja\_Perusahaan

F	df1	df2	Sig.
.102	3	45	.958

a. Design: Intercept + CM\_UM

#### TESTS OF BETWEEN-SUBJECTS EFFECTS

Dependent Variable: Kinerja\_Perusahaan

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	14609.586 <sup>a</sup>	3	4869.862	67.650	.000
Intercept	118265.784	1	118265.784	1.643E3	.000
CM_UM	14609.586	3	4869.862	67.650	.000
Error	3239.394	45	71.987		
Total	135400.000	49			
Corrected Total	17848.980	48			

a. R Squared = .819 (Adjusted R Squared = .806)

## MULTIPLE COMPARISONS

Dependent Variable: Kinerja\_Perusahaan

	(I) CM_UM	(J) CM_UM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	CMHigh_UMHigh	CMHigh_UMLow	16.79*	3.397	.000	7.73	25.86
		CMLow_UMHigh	13.92*	3.476	.001	4.64	23.19
		CMLow_UMLow	46.15*	3.328	.000	37.28	55.03
	CMHigh_UMLow	CMHigh_UMHigh	-16.79*	3.397	.000	-25.86	-7.73
		CMLow_UMHigh	-2.88	3.542	.848	-12.33	6.57
		CMLow_UMLow	29.36*	3.397	.000	20.30	38.42
	CMLow_UMHigh	CMHigh_UMHigh	-13.92*	3.476	.001	-23.19	-4.64
		CMHigh_UMLow	2.88	3.542	.848	-6.57	12.33
		CMLow_UMLow	32.24*	3.476	.000	22.97	41.51
	CMLow_UMLow	CMHigh_UMHigh	-46.15*	3.328	.000	-55.03	-37.28
		CMHigh_UMLow	-29.36*	3.397	.000	-38.42	-20.30
		CMLow_UMHigh	-32.24*	3.476	.000	-41.51	-22.97

Bonferroni	CMHigh_UMHigh	CMHigh_UMLow	16.79*	3.397	.000	7.42	26.17
		CMLow_UMHigh	13.92*	3.476	.001	4.32	23.51
		CMLow_UMLow	46.15*	3.328	.000	36.97	55.34
	CMHigh_UMLow	CMHigh_UMHigh	-16.79*	3.397	.000	-26.17	-7.42
		CMLow_UMHigh	-2.88	3.542	1.000	-12.65	6.90
		CMLow_UMLow	29.36*	3.397	.000	19.98	38.73
	CMLow_UMHigh	CMHigh_UMHigh	-13.92*	3.476	.001	-23.51	-4.32
		CMHigh_UMLow	2.88	3.542	1.000	-6.90	12.65
		CMLow_UMLow	32.24*	3.476	.000	22.64	41.83
CMLow_UMLow	CMHigh_UMHigh	-46.15*	3.328	.000	-55.34	-36.97	
	CMHigh_UMLow	-29.36*	3.397	.000	-38.73	-19.98	
	CMLow_UMHigh	-32.24*	3.476	.000	-41.83	-22.64	

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 71.987.

\*. The mean difference is significant at the .05 level.



## HOMOGENEOUS SUBSETS

### Kinerja\_Perusahaan

		N	Subset		
CM_UM			1	2	3
Tukey HSD <sup>a</sup>	CMLow_UMLow	13	22.31		
	CMHigh_UMLow	12		51.67	
	CMLow_UMHigh	11		54.55	
	CMHigh_UMHigh	13			68.46
	Sig.			1.000	.836

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 71.987.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 12.192.

## LAMPIRAN 5

### DATA PARTISIPAN KESELURUHAN BERDASARKAN JENIS KELAMIN, USIA, DAN *MEAN* KINERJA

No	No. Partisipan	Laki - Laki	No. Partisipan	Perempuan	No. Partisipan	19 Tahun	No. Partisipan	20 Tahun	No. Partisipan	21 Tahun
1	1	70	4	60	7	70	1	70	5	60
2	2	80	7	70	8	80	2	80	11	70
3	3	70	8	80	12	60	3	70	19	50
4	5	60	10	70	17	40	4	60	25	60
5	6	80	13	60	22	50	6	80	28	60
6	9	60	15	50	24	60	9	60	38	30
7	11	70	16	60	30	70	10	70	46	30
8	12	60	18	50	33	80	13	60		
9	14	60	22	50	34	60	14	60		
10	17	40	26	60	40	10	15	50		
11	19	50	29	40	45	20	16	60		
12	20	60	30	60			18	50		
13	21	40	32	60			20	60		
14	23	40	33	40			21	40		
15	24	60	34	60			23	40		

No	No. Partisipan	Laki - Laki	No. Partisipan	Perempuan	No. Partisipan	19 Tahun	No. Partisipan	20 Tahun	No. Partisipan	21 Tahun
16	25	60	35	60			26	60		
17	27	50	36	60			27	50		
18	28	60	37	10			29	40		
19	31	50	39	20			31	50		
20	38	30	40	10			32	60		
21	43	20	41	20			35	60		
22	44	30	42	30			36	60		
23	45	20	47	10			37	10		
24	46	30					39	20		
25	48	40					41	20		
26	49	20					42	30		
27							43	20		
28							44	30		
29							47	10		
30							48	40		
31							49	20		
<b>Jumlah</b>		<b>1310</b>	<b>Jumlah</b>	<b>1090</b>	<b>Jumlah</b>	<b>600</b>	<b>Jumlah</b>	<b>1490</b>	<b>Jumlah</b>	<b>360</b>
<b>Mean</b>		<b>50.38</b>	<b>Mean</b>	<b>47.39</b>	<b>Mean</b>	<b>54.55</b>	<b>Mean</b>	<b>48.06</b>	<b>Mean</b>	<b>51.43</b>

LAMPIRAN 6

DATA PARTISIPAN SETIAP SEL BERDASARKAN JENIS KELAMIN, USIA, DAN MEAN KINERJA

*COMMON MEASURES HIGH – UNIQUE MEASURES HIGH (SEL I)*

No	No. Partisipan	Laki - Laki	No. Partisipan	Perempuan	No. Partisipan	19 Tahun	No. Partisipan	20 Tahun	No. Partisipan	21 Tahun
1	1	70	4	60	7	70	1	70	5	60
2	2	80	7	70	8	80	2	80	11	70
3	3	70	8	80	12	60	3	70		
4	5	60	10	70			4	60		
5	6	80	13	60			6	80		
6	9	60					9	60		
7	11	70					10	70		
8	12	60					13	60		
	<b>Jumlah</b>	<b>550</b>	<b>Jumlah</b>	<b>340</b>	<b>Jumlah</b>	<b>210</b>	<b>Jumlah</b>	<b>550</b>	<b>Jumlah</b>	<b>130</b>
	<b>Mean</b>	<b>68.75</b>	<b>Mean</b>	<b>68.00</b>	<b>Mean</b>	<b>70.00</b>	<b>Mean</b>	<b>68.75</b>	<b>Mean</b>	<b>43.48</b>

LAMPIRAN 7

DATA PARTISIPAN SETIAP SEL BERDASARKAN JENIS KELAMIN, USIA, DAN MEAN KINERJA

*COMMON MEASURES HIGH – UNIQUE MEASURES LOW (SEL II)*

No	No. Partisipan	Laki - Laki	No. Partisipan	Perempuan	No. Partisipan	19 Tahun	No. Partisipan	20 Tahun	No. Partisipan	21 Tahun
1	14	60	15	50	17	40	14	60	19	50
2	17	40	16	60	22	50	15	50	25	60
3	19	50	18	50	24	60	16	60		
4	20	60	22	50			18	50		
5	21	40					20	60		
6	23	40					21	40		
7	24	60					23	40		
8	25	60								
<b>Jumlah</b>		<b>410</b>	<b>Jumlah</b>	<b>210</b>	<b>Jumlah</b>	<b>150</b>	<b>Jumlah</b>	<b>360</b>	<b>Jumlah</b>	<b>110</b>
<b>Mean</b>		<b>51.25</b>	<b>Mean</b>	<b>52.50</b>	<b>Mean</b>	<b>50.00</b>	<b>Mean</b>	<b>51.43</b>	<b>Mean</b>	<b>55.00</b>

LAMPIRAN 8

DATA PARTISIPAN SETIAP SEL BERDASARKAN JENIS KELAMIN, USIA, DAN MEAN KINERJA

*COMMON MEASURES LOW – UNIQUE MEASURES HIGH (SEL III)*

No	No. Partisipan	Laki - Laki	No. Partisipan	Perempuan	No. Partisipan	19 Tahun	No. Partisipan	20 Tahun	No. Partisipan	21 Tahun
1	27	50	26	60	30	60	26	60	28	60
2	28	60	29	40	33	40	27	50		
3	31	50	30	60	34	60	29	40		
4			32	60			31	50		
5			33	40			32	60		
6			34	60			35	60		
7			35	60			36	60		
8			36	60						
	<b>Jumlah</b>	<b>160</b>	<b>Jumlah</b>	<b>440</b>	<b>Jumlah</b>	<b>160</b>	<b>Jumlah</b>	<b>380</b>	<b>Jumlah</b>	<b>60</b>
	<b>Mean</b>	<b>53.33</b>	<b>Mean</b>	<b>55.00</b>	<b>Mean</b>	<b>53.33</b>	<b>Mean</b>	<b>54.29</b>	<b>Mean</b>	<b>60.00</b>

LAMPIRAN 9

DATA PARTISIPAN SETIAP SEL BERDASARKAN JENIS KELAMIN, USIA, DAN MEAN KINERJA

*COMMON MEASURES LOW – UNIQUE MEASURES LOW (SEL IV)*

No	No. Partisipan	Laki - Laki	No. Partisipan	Perempuan	No. Partisipan	19 Tahun	No. Partisipan	20 Tahun	No. Partisipan	21 Tahun
1	38	30	37	10	40	10	37	10	38	30
2	43	20	39	20	45	20	39	20	46	30
3	44	30	40	10			41	20		
4	45	20	41	20			42	30		
5	46	30	42	30			43	20		
6	48	40	47	10			44	30		
7	49	20					47	10		
8							48	40		
9							49	20		
	<b>Jumlah</b>	<b>190</b>	<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>Jumlah</b>	<b>200</b>	<b>Jumlah</b>	<b>60</b>
	<b>Mean</b>	<b>27.14</b>	<b>Mean</b>	<b>16.67</b>	<b>Mean</b>	<b>15.00</b>	<b>Mean</b>	<b>22.22</b>	<b>Mean</b>	<b>30.00</b>

## LAMPIRAN 10

### PERBANDINGAN *MEAN* KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN MASING – MASING SEL

No.	No. Partisipan	<i>CMHigh-UMhigh</i>	No.	No. Partisipan	<i>CMHigh - UMLow</i>	No.	No. Partisipan	<i>CMLow-UMHigh</i>	No.	No. Partisipan	<i>CMLow-UMLow</i>
		(P - I)			(P - II)			(P - III)			(P - IV)
1	1	70	1	14	60	1	26	60	1	37	10
2	2	80	2	15	50	2	17	50	2	38	30
3	3	70	3	16	60	3	28	60	3	39	20
4	4	60	4	17	40	4	29	40	4	40	10
5	5	60	5	18	50	5	30	60	5	41	20
6	6	80	6	19	50	6	31	50	6	42	30
7	7	70	7	20	60	7	32	60	7	43	20
8	8	80	8	21	40	8	33	40	8	44	30
9	9	60	9	22	50	9	34	60	9	45	20
10	10	70	10	23	40	10	35	60	10	46	30
11	11	70	11	24	60	11	36	60	11	47	10
12	12	60	12	25	60				12	48	40
13	13	60							13	49	20
<b>Jumlah</b>		<b>890</b>	<b>Jumlah</b>		<b>620</b>	<b>Jumlah</b>		<b>600</b>	<b>Jumlah</b>		<b>290</b>
<b>Mean</b>		<b>68.46</b>	<b>Mean</b>		<b>51.67</b>	<b>Mean</b>		<b>54.55</b>	<b>Mean</b>		<b>22.31</b>