BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Profil Perusahaan

A.1 PT Perkebunan Nusantara IX

PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) didirikan pada tanggal 11 Maret 1996 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, merupakan peleburan dari PT Perkebunan XV-XVI dan PT Perkebunan XVIII. Pendirian PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) tersebut tertuang pada Akta Notaris Harun Kamil, S.H. nomor 42 tanggal 11 Maret 1996, yang disahkan oleh Keputusan Menteri Kehakiman Nomor C2-8337.HT.01.01.TH.96 tanggal 8 Agustus 1996, diubah dengan Akta Notaris Sri Rahayu Hadi Prasetyo, S.H. No.1 tanggal 9 Agustus 2002 dan disyahkan oleh Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Nomor: C-19302 HT.01.04.TH.2002 tanggal 7 Oktober 2002.

Pada tanggal 2 Oktober 2014, Menteri BUMN Dahlan Iskan meresmikan *Holding* BUMN Perkebunan yang beranggotakan PTPN I, II, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV dengan PTPN III sebagai induk *holding* BUMN Perkebunan. Dengan terbentuknya *holding* Perkebunan, PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) berubah nama menjadi PT Perkebunan Nusantara IX.PT Perkebunan Nusantara IX memiliki dua divisi. Pertama,

Divisi Tanaman Tahunan yang membudidayakan dan menghasilkan produk-produk dari tanaman karet, kopi,dan teh. Kedua, Divisi Tanaman Semusim (Pabrik Gula) yang menghasilkan produk-produk dari tanaman tebu. Produk-produk PT Perkebunan Nusantara IX dipasarkan di pasar domestik maupun pasar luar negeri sebagian besar dalam bentuk *bulk*. Selain usaha pokok tersebut di atas, PT Perkebunan Nusantara IX juga mengelola komoditi sampingan seperti pala, kelapa, dan *horticultura* dalam luasan areal yang terbatas serta agrowisata di Kebun Banaran, Kebun Semugih, Kebun Balong dan Kebun Kaligua. Agrowisata Kebun Banaran di lengkapi dengan *Coffee Shop* "Kampoeng Kopi Banaran". PT. Perkebunan Nusantara IX yang saat ini memiliki wilayah kerja di Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah kebun 15 unit Kerja kebun, 1 unit kerja Agrowisata dan jumlah Pabrik Gula (PG) 8 unit, saat ini mengelola empat komoditi utama antara lain karet, gula, teh, dan kopi. Di samping itu, perusahaan juga telah mengembangkan beberapa produk hilir sebagai produk konsumsi seperti Kopi Luwak, Banaran Kopi Premium, Teh Kaligua, Teh Semugih, Gula 9, dan Sirup Pala.Ke depan, PT. Perkebunan Nusantara IX akan dikembangkan menjadi perusahaan perkebunan dengan bisnis karet sebagai tulang punggung, dan bisnis gula sebagai salah satu penopang pendapatan perusahaan.

A.2 Kampoeng Kopi Banaran

Kampoeng Kopi Banaran merupakan salah satu Wisata Agro yang dimiliki oleh PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero), yang terletak di Areal Perkebunan Kopi Kebun Getas Afdeling Assinan tepatnya Jl. Raya Semarang – Solo Km. 35 dengan ketinggian 480 – 600m dpl dengan suhu udara sejuk antara 23ºC – 27ºC.

Gambar 4.3 Lokasi Kampoeng Kopi Banaran pada *Tourism Map* Jawa Tengah
Sumber : kampoengkopibanaran.co.id

Kampoeng Kopi Banaran didirikan pada tahun 2002 dan pada awalnya, secara struktural Kampoeng Kopi Banaran berada di bawah kendali operasional Kebun Getas (Kabupaten Semarang) hingga pada tahun 2014 diangkat menjadi salah satu unit usaha setara dengan Kebun Getas dan kebun-kebun lain yang dimiliki PT Perkebunan Nusantara IX. Tujuan utama berdirinya Kampoeng Kopi Banaran adalah menjual produk-produk hilir PT Perkebunan Nusantara IX. Pada awal masa berdiri, Kampoeng Kopi Banaran masih bernama Banaran Coffee dengan konsep *coffee shop* dan dikolaborasikan dengan menjual menu-menu restoran. Pada perkembangannya hingga saat ini, Kampoeng Kopi Banaran telah bertransformasi menjadi kawasan Agrowisata dengan berbagai fasilitas bagi pengunjung. Terdapat tiga cabang dari Kampoeng Kopi Banaran, yaitu Banaran 9 Gemawang yang terletak di Kabupaten Semarang, Banaran 9 Semarang yang berada di Kota Semarang, dan Banaran 9 Kudus yang berada di Kabupaten Kudus.Fasilitas utama Kampoeng Kopi Banaran berupa bangunan untuk menikmati sedapnya kopi "Banaran *Coffee*" juga dibangun arena bermain anak – anak, *coffee walk*, *outbond games*, kolam renang, *Gazebo*, lapangan tenis, Taman Buah, Gedung Pertemuan, f*lying fox*, *meeting room*, *high* rope, *Resort*, *family gathering spot*, serta jelajah kebun.

Gambar 4.4Salah Satu Wahana Wisata Kampoeng Kopi Banaran
Sumber : kampoengkopibanaran.co.id

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

VISI

"Menjadi perusahaan agrobisnis yang berdaya saing tinggi dan tumbuh berkembang bersama mitra"

MISI

1. Memproduksi dan memasarkan produk karet, teh, kopi, gula, dan tetes ke pasar domestik dan internasional secara professional untuk menghasilkan pertumbuhan laba (*profit growth*) dan mendukung kelestarian lingkungan
2. Mengembangkan cakupan bisnis melalui diversifikasi usaha yaitu produk hilir, wisata agro, dan usaha lainnya, untuk mendukung kinerja perusahaan
3. Mengembangkan sinergi dengan mitra usaha strategis dan masyarakat lingkungan usaha untuk meningkatkan kesejahteraan bersama.

TATA NILAI PERUSAHAAN

1. Integritas

   Keselarasan antara perkataan dengan tindakan dalam melaksanakan tanggung jawab.
2. Antusias

Mampu menunjukkan semangat yang tinggi dalam menjalankan setiap tugas dan kewajiban.

3. Kerja Tim

   Kemauan dan kemampuan untuk berkerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

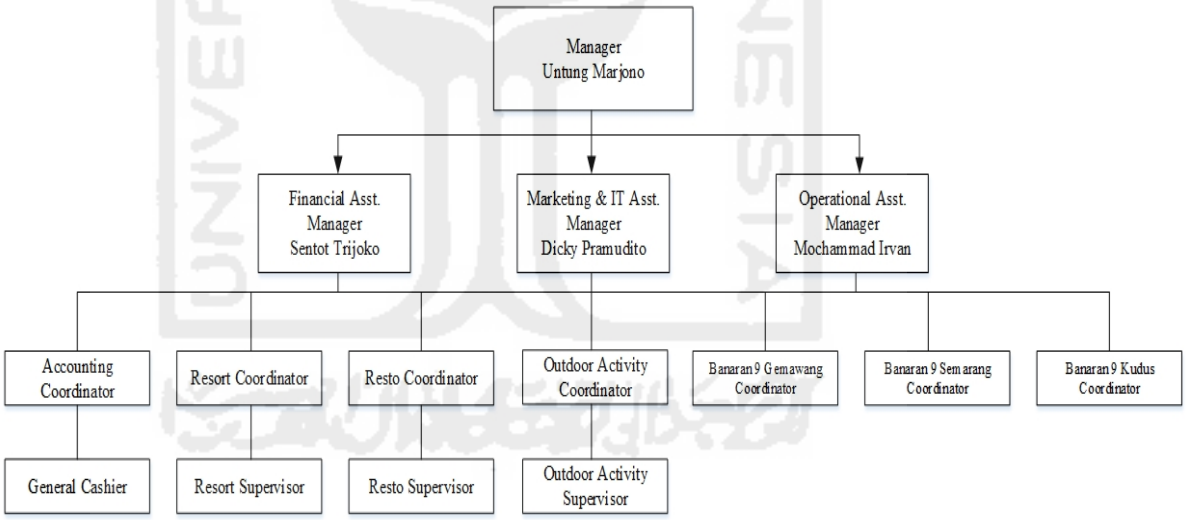
4. Peduli

   Merasakan dan menunjukkan empati serta sikap ikhlas membantu terhadap seluruh *stakeholder*-nya.

5. Inovasi

   Cermat dalam membaca peluang dan mampu mengembangkan langkah-langkah baru serta menciptakan iklim yang kondusif untuk implementasi agar menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.5Struktur Organisasi Kampoeng Kopi Banaran
Sumber : Manajemen Kampoeng Kopi Banaran

Job Description :

1. *Manager*

   Menentukan kebijakan tinggi perusahaan, bertanggung jawab terhadap keuntungan dan kerugian perusahaan, serta memelihara dan mengawasi keberlangsungan perusahaan perusahaan.

2. *Financial Asst. Manager*

   Merencanakan, mengatur, serta mengatur aliran keuangan perusahaan serta menentukan keputusan yang berkaitan dengan pembelajaan dan dividen.

3. *Marketing &*IT *Asst. Manager*

   Menentukan strategi penjualan dan promosi serta membuat analisa tentang pangsa pasar untuk kemudian dikoordinasikan kepada bawahan.

4. *Operational Asst. Manager*

   Bertanggung jawab untuk memastikan perusahaan berjalan dengan baik dalam memberikan pelayanan dan memenuhi harapan para pelanggan dengan cara efektif dan efisien.

5. *Accounting Coordinator*

   Bertugas untuk mengkoordinasi perihal penghitungan keuangan perusahaan.

6. *Resort Coordinator*

   Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan operasional *resort.*

7. *Resto Coordinator*

   Bertanggung jawab mengawasi operasional *resto* dan *mart*di Kampoeng Kopi Banaran.

8. *Outdoor Activity Coordinator*

   Bertanggung jawab terhadap seluruh wahana dan wisata *outdoor* di Kampoeng Kopi Banaran.

9. Banaran9Gemawang *Coordinator*

   Mengkoordinasikan operasional Kampoeng Kopi Banaran cabang Gemawang.

10. Banaran9Semarang *Coordinator*

    Mengkoordinasikan operasional Kampoeng Kopi Banaran cabang Semarang.

11. Banaran9Kudus *Coordinator*

    Mengkoordinasikan operasional Kampoeng Kopi Banaran cabang Kudus.

12. *General Cashier*

    Mengkoordinasi seluruh kasir yang ada di Kampoeng Kopi Banaran

13. *Resort Supervisor*

    Menjalankan operasional penyewaan *resort* sesuai komando dari *Resort Coordinator*

14. *Resto Supervisor*

    Menjalankan operasional *resto* sesuai dengan komando dari *Resto Coordinator*

15. *Outdoor Activity Supervisor*

    Menjalankan operasional wahana dan sarana wisata *outdoor* sesuai komando dari *Coordinator*

4.1.4 Bidang Usaha Kampoeng Kopi Banaran

Terdapat beberapa bidang usaha di Kampoeng Kopi Banaran, yaitu :

1. Wisata Agro

   Wisata Agro adalah terdiri dari beberapa wahana wisata yang ditawarkan oleh Kampoeng Kopi Banaran, di antaranya sebagai berikut :

   a) Kereta Wisata

      Kereta Wisata adalah wahana wisata yang ditawarkan Kampoeng Kopi Banaran dimana pengunjung akan menaiki mobil yang telah didesain menyerupai kereta, kemudian pengunjung akan diantar untuk mengelilingi kawasan Kampoeng Kopi Banaran yang meliputi kebun kopi, kebun kakao, dan kebun pala sembari disuguhi dengan pemandangan Rawa Pening.

   b) *FlyingFox* Dewasa

      Flying fox adalah permainan yang dilakukan dengan cara meluncur dari ketinggian tertentu melalui sebuah kabel baja. Pengunjung akan dilayani dengan pemandangan kebun wisata dengan berbagai tanaman saat meluncur di atasnya.

   c) *Flying Fox Kids*

      Flying fox kids ditujukan kepada anak-anak dengan lokasi berbeda. Lokasi *flying fox kids* berada di taman bermain anak.

   d) *OutbondKids*

      Outbond Kids adalah wahana permainan anak yang memiliki beberapa *stage* untuk dilewati.

   e) *CofeeWalk*

      *Cofee Walk*menyediakan fasilitas rute jalan kaki bagi para pengunjung untuk berjalan melewati kebun dengan berbagai macam jenis tanaman.

   f) Panjat Jaring

   g) High Rope

   h) Kolam Renang

i) ATV *Off-road*

j) Istana Balon

2. *Café and Resto*

Seluruh jenis produk hilir dari PT Perkebunan Nusantara IX dijual di *café and resto* Kampoeng Kopi Banaran. Tempat ini menjual berbagai jenis hidangan kopi Banaran, teh Kaligua, dan sirup pala yang merupakan produk-produk andalan dari PT Perkebunan Nusantara IX. Selain itu terdapat beberapa menu makanan dan minuman lain yang dapat dipesan oleh pengunjung.

3. *Resort*

Kampoeng Kopi Banaran menyediakan *resort* sebagai tempat menginap bagi para pengunjung. Fasilitas yang terdapat di sini antara lain *kitchen resto*, mushola, dan *spa*. Pada beberapa *resort*, terdapat pemandangan kebun kopi yang ada di Kampoeng Kopi Banaran.

4. Penyewaan Fasilitas

Ada beberapa fasilitas yang disewakan oleh Kampoeng Kopi Banaran, antara lain :

a) Griya Robusta

Menyewakan gedung pertemuan berkapasitas di atas 500 orang yang bisa digunakan sebagai tempat resepsi pernikahan maupun acara besar.

b) *CampingGround*

Fasilitas camping ground menyediakan tempat untuk berkemah berkapasitas 1000 orang.

c) Areal Taman

Areal Taman dapat disewa bagi pengunjung yang ingin mengadakan pertemuan berkonsep *outdoor*.

d) Gazebo

Berada di area taman yang paling tinggi dan dapat digunakan untuk pertemuan keluarga dalam jumlah kecil.

e) Lapangan Tenis *Outdoor*

Menyewakan lapangan tenis berjumlah dua lapangan dan berada di luar ruangan (*outdoor*).

f) Saung Lesehan

Menyewakan *gazebo* berukuran besar untuk acara keluarga atau perkumpulan organisasi.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Pengukuran Perspektif Keuangan

1. *Return On Investment* (ROI)

   Menurut Wiranata (2012), *Return On Investment* (ROI) adalah salah satu bentuk dari ratio profitabilitas yang dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva, yang digunakan untuk operasi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan.

   Tabel 4.7Laba Bersih dan Total Aktiva Kampoeng Kopi Banaran

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva
2014	Rp 2,995,503,579.00	Rp 19,177,830,654.00
2015	Rp 1,018,136,470.00	Rp 23,390,437,560.43
2016	Rp 648,476,148.00	Rp 24,058,961,552.51

Sumber : Data Keuangan Kampoeng Kopi Banaran

ROI Tahun 2014 $= \frac{Rp\ \ 2,995,503,579.00}{Rp\ \ 19,177,830,654.00}\ x\ 100\%$

$= 15,62\%$

ROI Tahun 2015 $= \frac{Rp\ \ 1,018,136,470.00}{Rp\ \ 23,390,437,560.43}\ x\ 100\%$

$= 4,35\%$

ROI Tahun 2016 $= \frac{Rp\ \ 648,476,148.00}{Rp\ \ 24,058,961,552.51}\ x\ 100\%$

$= 2,70\%$

2. *Net Profit Margin* (NPM)

   Menurut Harjito (2013), *Net Profit Margin* atau margin laba bersih merupakan keuntungan penjualan setelah menghitung seluruh biaya dan pajak penghasilan. Margin ini menunjukkan perbandingan laba bersih setelah pajak dengan penjualan.

Tabel 4.8Laba Bersih dan Total Pendapatan Kampoeng Kopi Banaran

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan
2014	Rp 2,995,503,579.00	Rp20,179,330,055.00
2015	Rp 1,018,136,470.00	Rp24,268,023,723.00
2016	Rp 648,476,148.00	Rp25,018,282,000.00

Sumber : Data Keuangan Kampoeng Kopi Banaran

NPM Tahun 2014 $= \frac{Rp\ \ 2,995,503,579.00}{Rp\ 20,179,330,055.00}\ x\ 100\%$

$= 14,84\%$

NPM Tahun 2015 $= \frac{Rp\ \ 1,018,136,470.00}{Rp\ 24,268,023,723.00}\ x\ 100\%$

$= 4,20\%$

NPM Tahun 2016 $= \frac{Rp\ \ 648,476,148.00}{Rp\ 25,018,282,000.00}\ x\ 100\%$

$= 2,59\%$

3. *Gross Profit Margin* (GPM)

Gross Profit Margin merupakan rasio yang mengukur efisiensi pengendalian harga pokok atau biaya produksinya, mengindikasikan kemampuan perusahaan berproduksi secara efisien (Sawir, 2009). Semakin besar presentase *gross profit margin*, semakin baik keadaan operasi perusahaan karena menunjukkan harga pokok penjualan relatif lebih rendah dari total penjualan.

Tabel 4.9 Laba Kotor dan Total Pendapatan Kampoeng Kopi Banaran

Tahun	Laba Kotor	Pendapatan
2014	Rp 5,737,129,597.00	Rp20,179,330,055.00
2015	Rp 2,908,659,470.00	Rp24,268,023,723.00
2016	Rp 4,496,526,955.00	Rp25,018,282,000.00

Sumber : Data Keuangan Kampoeng Kopi Banaran

GPM Tahun 2014 $= \frac{Rp\ \ 5,737,129,597.00}{Rp\ 20,179,330,055.00}\ x\ 100\%$

$= 28,43\%$

GPM Tahun 2015 $= \frac{Rp\ \ 2,908,659,470.00}{Rp\ 24,268,023,723.00}\ x\ 100\%$

= 11,99%

GPM Tahun 2016 $= \frac{Rp\ \ 4,496,526,955.00}{Rp\ 25,018,282,000.00}\ x\ 100\%$

= 17,97%

4.2.2 Pengukuran Perspektif Pelanggan

1. Kepuasan Pelanggan
   a) Uji Validitas
      1) Hipotesis Penelitian

         H0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

         H1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid
      2) Daerah Kritis

         $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka H_0diterima

         $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka H_0 ditolak
      3) Tingkat Signifikansi

         Jumlah kuesioner yang telah disebar sebanyak 80 kuesioner dan data yang sah sebanyak 75 kuesioner, maka dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 73 dan tingkat signifikansi sebesar 10%, sehingga r_{tabel}yang diperoleh yaitu 0,1914.
      4) Uji Statistik dan Kesimpulan

         Setelah melihat tabel R pada jumlah data sebanyak 75 dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 73 dan signifikansi sebesar 10%, diperoleh r_{tabel}sebesar 0.1914 dari pertanyaan kuesioner sebanyak 21 buah. Berikut ini adalah hasil dari data r_{hitung} :

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	0.441	0.1914	Valid
P2	0.489	0.1914	Valid
P3	0.530	0.1914	Valid
P4	0.752	0.1914	Valid
P5	0.582	0.1914	Valid

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P6	0.476	0.1914	Valid
P7	0.333	0.1914	Valid
P8	0.687	0.1914	Valid
P9	0.515	0.1914	Valid
P10	0.518	0.1914	Valid
P11	0.571	0.1914	Valid
P12	0.599	0.1914	Valid
P13	0.650	0.1914	Valid
P14	0.638	0.1914	Valid
P15	0.600	0.1914	Valid
P16	0.462	0.1914	Valid
P17	0.389	0.1914	Valid
P18	0.594	0.1914	Valid
P19	0.724	0.1914	Valid
P20	0.489	0.1914	Valid
P21	0.652	0.1914	Valid

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan menggunakan *software* SPSS versi 23*for Windows* hasil pengolahan data seluruh r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel}, sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut adalah valid.

b) Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang diambil telah cukup untuk melakukan sebuah penelitian yang akan diproses selanjutnya.

Pada penelitian kali ini menggunakan rumus n dengan mempunyai kecacatan kuesioner sebanyak 5 buah dengan total sebanyak 75 responden. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z\alpha/2$ = 1.64) dengan *standard error* 10%.

$$n = \frac{(1{,}64)^2 \left(\frac{75}{80}\right)(1 - 75/80)}{0{,}1^2}$$

= 15,76

= 16

c) Uji Reliabilitas

1) Hipotesis Penelitian

H0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2) Daerah Kritis

$r_{alpha} > r_{tabel}$, maka data reliabel

$r_{alpha} < r_{tabel}$, maka tidak reliabel

3) Tingkat Signifikansi

Jumlah kuesioner yang telah disebar sebanyak 80 kuesioner dan data yang sah sebanyak 75 kuesioner, maka dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 73 dan tingkat signifikansi sebesar 10%, sehingga r_{tabel} yang diperoleh yaitu 0.1914 dan *Cronbach's Alpha* > 0.6, maka data tersebut telah reliabel.

4) Uji Statistik dan Kesimpulan

Setelah dilakukan uji statistik untuk reliabilitas kuesioner, diperoleh hasil r_{alpha} (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0.914 dan lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0.1914 serta *Cronbach's Alpha* > 0.6, maka data tersebut telah reliabel.

d) Presentase Kuesioner

Persentase kuesioner ini dilakukan guna mengetahui hasil penyebaran data kuesioner dalam bentuk persen (%), yang pada akhirnya hasil kuesioner ini akan dibandingkan dengan target perusahaan yang diteliti. Jumlah pertanyaan sebanyak 21 buah, jumlah kuesioner sah sebanyak 75 orang dan jumlah skala Likert sebanyak 5 buah, maka nilai maksimum adalah 7875 yang didapatkan dari hasil perkalian total skala Likert, kuesioner sah dan total pertanyaan.

Presentase Kuesioner $= \frac{6118}{7875} \times 100\%$

= 77,69 %

Dari hasil penyebaran kuesioner kepuasan pelanggan, terdapat hasil atribut dengan presentase kepuasan terendah. Hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11 Peringkat Ketidakpuasan Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Peringkat	Dimensi	Atribut	% Puas	% Tidak Puas
1	Kualitas Pelayanan	Kecepatan karyawan dalam menanggapi keluhan pengunjung	70.13%	29.9%
2	Kualitas Pelayanan	Kecepatan waktu pelayanan	70.40%	29.6%
3	Kualitas Pelayanan	Pengetahuan karyawan terhadap Kampoeng Kopi Banaran	70.67%	29.3%
4	Kualitas Pelayanan	Pemberian pelayanan yang baik kepada pengunjung	72.80%	27.2%
5	Kenyamanan Pengunjung	Perawatan fasilitas wahana wisata	72.80%	27.2%

2. Reputasi Perusahaan
   a) Uji Validitas
      1) Hipotesis Penelitian

         H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

         H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid
      2) Daerah Kritis

         $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka H_0 diterima

         $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka H_0 ditolak
      3) Tingkat Signifikansi

         Jumlah kuesioner yang telah disebar sebanyak 80 kuesioner dan data yang sah sebanyak 75 kuesioner, maka dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 73 dan tingkat signifikansi sebesar 10%, sehingga r_{tabel} yang diperoleh yaitu 0,1914.
      4) Uji Statistik dan Kesimpulan

         Setelah melihat tabel R pada jumlah data sebanyak 75 dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 73 dan signifikansi sebesar 10%, diperoleh r_{tabel} sebesar 0.1914 dari pertanyaan kuesioner sebanyak 3 buah. Berikut ini adalah hasil dari data r_{hitung} :

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Reputasi Perusahaan

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P25	0.61	0.1914	Valid
P26	0.70	0.1914	Valid
P27	0.63	0.1914	Valid

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan menggunakan *software* SPSS versi 23 *for Windows* hasil pengolahan data seluruh r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel}, sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut adalah valid.

b) Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang diambil telah cukup untuk melakukan sebuah penelitian yang akan diproses selanjutnya.

Penelitian ini menggunakan rumus n dengan kecacatan kuesioner sebanyak 5 buah sehingga total menjadi sebanyak 75 responden. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z\alpha/2$ = 1.64) dengan *standard error* 10%.

$$n = \frac{(1{,}64)^2 \left(\frac{75}{80}\right)(1 - 75/80)}{0{,}1^2}$$

= 15,76= 16

c) Uji Reliabilitas

1) Hipotesis Penelitian

H0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2) Daerah Kritis

$r_{alpha} > r_{tabel}$, maka data reliabel

$r_{alpha} < r_{tabel}$, maka tidak reliabel

3) Tingkat Signifikansi

Jumlah kuesioner yang telah disebar sebanyak 80 kuesioner dan data yang sah sebanyak 75 kuesioner, maka dengan derajat kebebasan (df) =

n-2 = 73 dan tingkat signifikansi sebesar 10%, sehingga r_{tabel} yang diperoleh yaitu 0.1914 dan *Cronbach's Alpha* > 0.6, maka data tersebut telah reliabel.

4) Uji Statistik dan Kesimpulan

Setelah dilakukan uji statistik untuk reliabilitas kuesioner, diperoleh hasil r_{alpha} (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0.801 dan lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0.1914 serta *Cronbach's Alpha* > 0.6, maka data tersebut telah reliabel.

d) Presentase Kuesioner

Persentase kuesioner ini dilakukan guna mengetahui hasil penyebaran data kuesioner dalam bentuk persen (%), yang pada akhirnya hasil kuesioner ini akan dibandingkan dengan target perusahaan yang diteliti. Jumlah pertanyaan sebanyak 3 buah, jumlah kuesioner sah sebanyak 75 orang dan jumlah skala Likert sebanyak 5 buah, maka nilai maksimum adalah 1125 yang didapatkan dari hasil perkalian total skala Likert, kuesioner sah dan total pertanyaan. Berikut adalah perhitungan rumus untuk menghitung persentase kuesioner menurut Samodra (2015) :

Presentase Kuesioner $= \frac{936}{1125} \times 100\%$

$= 83{,}2\%$ %

4.2.3 Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi Produk

Pada indikator ini, aspek yang dihitung adalah jumlah produk baru yang diluncurkan. Kampoeng Kopi Banaran memiliki total 29 produk yang tercatat pada tahun 2016. Adapun rincian produk baru di Kampoeng Kopi Banaran adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13 Produk Baru Kampoeng Kopi Banaran

Tahun	Jumlah Produk Baru	Nama Produk
2014	1	Istana Balon
2015	2	Taman Kelinci, Kereta Kelinci

Tahun	Jumlah Produk Baru	Nama Produk
2016	1	*High Rope*

Sumber : Kampoeng Kopi Banaran

2. Proses Operasi

Proses operasi yakni proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Proses ini akan dihitung tingkat kefeisienannya menggunakan rumus *Manufacturing Cycle Effectiveness*(MCE) yang menjadi tolok ukur keberhasilan proses operasi.

Pengamatan dilakukan dengan total 7 (tujuh) hari dengan jumlah pengamatan per hari sebanyak 3 (tiga) kali kemudian diambil nilai rata-rata salam satu hari. Terdapat 3 lokasi untuk pengamatan, yaitu Resto Utama, Kereta Wisata, dan Mini Market. Alasan terpilihnya lokasi-lokasi tersebut adalah karena lokasi tersebut yang paling ramai dikunjungi pengunjung secara konsisten dalam setiap harinya. Berikut data proses operasi yang dimiliki oleh Kampoeng Kopi Banaran:

Tabel 4.14 Data Proses Operasi Kampoeng Kopi Banaran

Hari, Tanggal		Lokasi Pengamatan		
		Resto Utama	Kereta Wisata	Mini Market
Jumat, 13 Januari 2017	*Input Time* (menit)	1.7	1.9	0.4
	Processing Time (menit)	8.2	19.1	0.9
	Move Time (menit)	2.1	1.4	0.6
	Throughput Time (menit)	12	22.4	1.9
Sabtu, 14 Januari 2017	*Input Time* (menit)	2.1	2.1	0.9
	Processing Time (menit)	7.8	18.8	0.9
	Move Time (menit)	3.1	1.9	0.8

Hari, Tanggal		Lokasi Pengamatan		
		Resto Utama	**Kereta Wisata**	**Mini Market**
Minggu, 15 Januari 2017	*Throughput Time* (menit)	13	22.8	2.6
	Input Time (menit)	5.2	4.4	1.4
	Processing Time (menit)	9.1	19.5	1.2
	Move Time (menit)	7.3	2.2	0.8
Kamis, 19 Januari 2017	*Throughput Time* (menit)	21.6	26.1	3.4
	Input Time (menit)	1.7	1.7	0.4
	Processing Time (menit)	8	18.9	0.7
	Move Time (menit)	1.9	1.1	0.7
Jumat, 20 Januari 2017	*Throughput Time* (menit)	11.6	21.7	1.8
	Input Time (menit)	1.7	1.8	0.6
	Processing Time (menit)	8.4	20.1	0.9
	Move Time (menit)	2.1	0.6	0.5
Sabtu, 21 Januari 2017	*Throughput Time* (menit)	12.2	22.5	2
	Input Time (menit)	3.1	3.4	0.6
	Processing Time (menit)	7.1	18.9	1.3
	Move Time (menit)	3.4	0.7	0.6
Minggu, 22 Januari 2017	*Throughput Time* (menit)	13.6	23	2.5
	Input Time (menit)	4.7	5.2	1.7
	Processing Time (menit)	8.3	19.1	1.3
	Move Time (menit)	6.8	0.9	0.6

Hari, Tanggal		Lokasi Pengamatan		
		Resto Utama	**Kereta Wisata**	**Mini Market**
	Throughput Time (menit)	19.8	25.2	3.6

Sumber : Dokumentasi pribadi

Tabel 4.15 Data *Throughput Time* Kampoeng Kopi Banaran

Hari ke	***Processing Time* (menit)**	***Throughput Time***			***Total Throughput Time* (menit)**
		Processing Time	***Input Time***	***Move Time***	
1	28.2	28.2	4	4.1	36.3
2	27.5	27.5	5.1	5.8	38.4
3	29.8	29.8	11	10.3	51.1
4	27.6	27.6	3.8	3.7	35.1
5	29.4	29.4	4.1	3.2	36.7
6	27.3	27.3	7.1	4.7	39.1
7	28.7	28.7	11.6	8.3	48.6

Nilai MCE Hari Ke-1 :

$\frac{28,2}{36,3}$x 100% = 77,7 %

Nilai MCE Hari Ke-2 :

$\frac{27,5}{38,4}$x 100% = 71,6 %

Nilai MCE Hari Ke-3 :

$\frac{29,8}{51,1}$x 100% = 58,3 %

Nilai MCE Hari Ke-4 :

$\frac{27,6}{35,1}$x 100% = 78,6 %

Nilai MCE Hari Ke-5 :

$\frac{29,4}{36,7}$x 100% = 80,1 %

Nilai MCE Hari Ke-6 :

$\frac{27,3}{39,1}$x 100% = 69,1 %

Nilai MCE Hari Ke-7 :

$\frac{28,7}{48,6}$x 100% = 59 %

Rata-rata MCE Hari Reguler

= 75,52%

Rata-rata MCE Hari Minggu

= 58,65%

4.2.4 Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

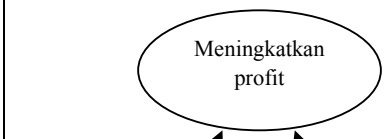
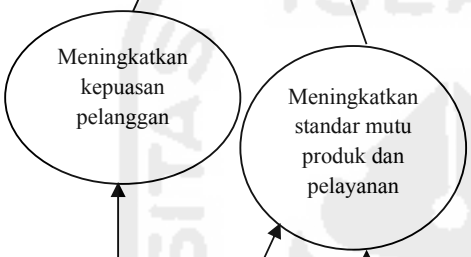
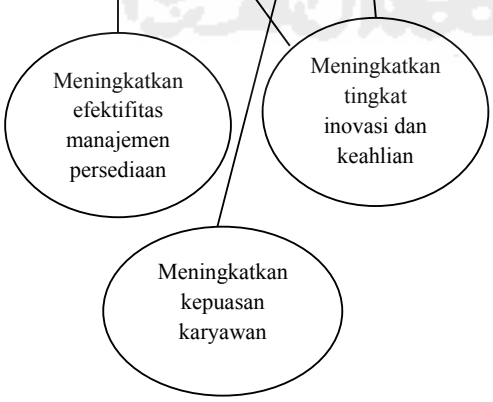
Setelah mendapatkan hasil dari ketiga perspektif yaitu keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah dapat ditentukan indikator kerjanya.

Dari perspektif pelanggan, hasil dari indikator kinerja kepuasan pelanggan sudah berada di atas target perusahaan, namun di dalam peringkat atribut terendah, 4 dari 5 atribut berada pada dimensi kualitas pelayanan yang berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Atribut kecepatan pelayanan berada pada kelompok peringkat terendah dalam hal kepuasan pelanggan, dan kecepatan pelayanan berhubungan dengan efisiensi proses operasi, yang bersumber juga dari efektifitas manajemen persediaan bahan yang ada. Hal tersebut berkaitan dengan *information system capabilities* dimana ketiga tolok ukur tersebut menjadi sebuah informasi bagi tolok ukur lainnya. Untuk itu, indikator yang akan diteliti adalah tingkat efektifitas persediaan bahan.

Berdasarkan tata nilai perusahaan pada poin integritas, antusias, dan peduli, hasil dari kuesioner kepuasan pelanggan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan tata nilai pada beberapa atribut penilaian belum berjalan dengan baik. Untuk itu, jumlah pelatihan karyawan juga perlu diteliti karena merupakan bagian dari *employee capabilities* yang berkaitan dengan *skill* karyawan. Di samping itu, perlu adanya penyebaran kuesioner kepada karyawan untuk melihat aspek-aspek yang perlu diperbaiki dalam kaitannya dengan *motivation.empowerment, and alignment*agar mampu menjadi organisasi pembelajar. Kuesioner yang disebar kepada karyawan Kampoeng Kopi Banaran memiliki total 20 atribut yang terbagi ke dalam 6 dimensi. Dimensi tersebut adalah mekanisme kerja, gaji dan komisi, interaksi kerja, *sustainable learning,* dan kepuasan kerja.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan penopang dari ketiga perspektif lain. Semua indikator yang terdapat dalam perspektif ini bertujuan untuk mendorong ketiga perspektif lain dalam hal pertumbuhan perusahaan dan pembelajaran yang harus dilakukan. Berikut adalah atribut yang telah ditentukan :

Tabel 4.16 Indikator Keseluruhan *Balanced Scorecard*

Peta Strategi	Tujuan	Pengukuran	Target	Satuan Waktu
	Protit yang meningkat	*Return on Investment*	7%	Tahun
		Net Profit Margin	7%	Tahun
		Gross Profit Margin	10%	Tahun
	Pelanggan puas terhadap pelayanan Kampoeng Kopi Banaran	Kepuasan Pelanggan	75%	(-)
	Reputasi perusahaan yang baik di mata pelanggan	Reputasi Perusahaan	75%	(-)
	Waktu operasional yang efisien	*Manufacturing Cycle Effectiveness*	70%	Hari
	Produk dan jasa yang inovatif	Jumlah produk baru	1	Tahun
	Kepuasan karyawan yang tinggi	Jumlah Pelatihan Karyawan	1	Tahun
	Manajemen persediaan yang efektif	Efektifitas Persediaan Bahan	100%	(-)
	Keahlian Karyawan yang baik	Kepuasan Karyawan	70%	(-)

1. Jumlah Pelatihan Karyawan

Pelatihan atau *training* merupakan upaya dari perusahaan untuk mengembangkan keahlian karyawannya sehingga produktivitas dari karyawan tersebut akan meningkat. Berikut adalah data mengenai jumlah pelatihan karyawan Kampoeng Kopi Banaran :

Tabel 4.17 Jumlah Pelatihan Karyawan

Tahun	Jumlah Pelatihan
2014	1
2015	1
2016	1

Sumber : Kampoeng Kopi Banaran

2. Tingkat Efektifitas Persediaan Bahan

Dalam mengantisipasi waktu operasi yang terlalu lama dalam pembuatan minuman kopi Banaran, Kampoeng Kopi Banaran menerapkan konsep barang setengah jadi. Artinya, sebelum kopi dipesan, kopi yang masih dalam bentuk biji telah dihaluskan terlebih dahulu sebelum diolah menjadi kopi dalam bentuk penyajian utuh. Penentuan jumlah minimal kopi setengah jadi didasarkan dari penentuan *safety stock* oleh *barista* Kampoeng Kopi Banaran. Jumlah *safety stock* yang ditentukan adalah sebanyak 8 gram kopi Banaran. Meski telah mengantisipasi lamanya kecepatan pelayanan, hasil kuesioner kepuasan pelanggan pada atribut kecepatan pelayanan Kampoeng Kopi Banaran masih dianggap kurang dengan presentase 70% yang berarti masih di bawah target yaitu sebesar 75%.

Untuk itu, penentuan jumlah persediaan minimal kopi setengah jadi harus diatur ulang dengan menggunakanrumus *Reorder Point* sebagai tolok ukur kesediaan bahan pada produk kopi. Menurut Sofjan Assauri (dalam Meilani, 2010), *Reorder Point* (ROP) adalah suatu titik atau batas dari jumlah persediaan yang ada pada suatu saat dimana pemesanan harus diadakan kembali. Rumus *Reorder Point* adalah sebagai berikut :

Reorder point = (LT x AU) + SS……..…….(4.11)

Keterangan :

LT = *Lead Time*

AU = Kebutuhan konstan

SS = *Safety Stock*

Jumlah rata-rata pemesanan produk kopi Banaran setiap harinya adalah sebanyak 144 *cups* kopi per hari dengan kebutuhan kopi sebanyak 8 gram per *cup* dalam 12 jam operasi. *Lead time* yang dibutuhkan untuk membuat kopi menjadi setengah jadi adalah 2 menit dengan penjelasan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.18 Pemesanan Kopi per Hari

Rata-rata Pemesanan per Hari	***Lead Time***	***Safety Stock***	**Kebutuhan kopi saat *lead time***
144 *cups*	2 menit	8 gram	3,2 gram

Sumber : Kampoeng Kopi Banaran

Tahap selanjutnya adalah memasukkan data ke dalam rumus *Reorder Point* dengan hasil sebagai berikut :

Reorder Point = (2 x 3,2 gram) + 8
= 14,4 gram

Nilai *Reorder Point* dapat menyesuaikan dari kebutuhan barang. Melihat dari hasil MCE pada hari reguler sebesar 75,2% dan nilai MCE sebesar 58,65% pada hari Minggu, maka perlu adanya penyesuaian nilai ROP pada Hari Minggu. Selisih nilai ketidakefektifan antara hari biasa dengan hari reguler adalah 51,85%-24.48% = 26,87%. Maka dari itu, nilai ROP pada hari Minggu harus ditingkatkan sebanyak 26,87% sehingga menjadi sebanyak 18,26 gram untuk persediaan minimal kopi setengah jadi.

Tahap terakhir dari pengukuran ini adalah menghitung presentase jumlah persediaan aktualterhadap nilai *Reorder Point*. Hasilnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Efektifitas Persediaan} = \frac{\textbf{Jumlah Persediaan Aktual}}{\textbf{Nilai } \boldsymbol{Reorder\ Point}}\ \boldsymbol{x}\ \mathbf{100}\% \quad \ldots\ldots\ldots\ldots(4.12)$$

$$= \frac{8}{14{,}4}\ x\ 100\%$$

$$= 55{,}56\%$$

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Untuk indikator kepuasan karyawan di Kampoeng Kopi Banaran, disebar data sebanyak 45 lembar kuesioner kepada 6 departemen yang ada di Kampoeng Kopi Banaran. Penentuan penyebaran departemen tersebut dilakukan atas rekomendasi dari pimpinan Kampoeng Kopi Banaran dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.19 Departemen Penyebaran Kuesioner

Departemen	**Jumlah Kuesioner**
Resto	10
Operational Resort	8
Outdoor	7
Kantor	6
Marketing Event	7
Marketing Resort	7
Total	45

a) Uji Validitas

1) Hipotesis Penelitian

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2) Daerah Kritis

$r_{hitung} > r_{tabel}$, maka H_0diterima

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

3) Tingkat Signifikansi

Jumlah kuesioner yang telah disebar sebanyak 45 kuesioner dan data yang sah sebanyak 40 kuesioner, maka dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 38 dan tingkat signifikansi sebesar 10%, sehingga r_{tabel}yang diperoleh yaitu 0,2638.

4) Uji Statistik dan Kesimpulan

Setelah melihat tabel R pada jumlah data sebanyak 40 dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 38 dan signifikansi sebesar 10%, diperoleh r_{tabel}sebesar 0.0,2638 dari pertanyaan kuesioner sebanyak 20 buah. Berikut ini adalah hasil dari data r_{hitung} :

Tabel 4.20 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Pernyataan	**r_{hitung}**	**r_{tabel}**	**Keterangan**
P1	0.596	0.2638	Valid
P2	0.386	0.2638	Valid
P3	0.659	0.2638	Valid
P4	0.628	0.2638	Valid
P5	0.512	0.2638	Valid
P6	0.382	0.2638	Valid
P7	0.667	0.2638	Valid
P8	0.710	0.2638	Valid
P9	0.452	0.2638	Valid
P10	0.558	0.2638	Valid
P11	0.665	0.2638	Valid
P12	0.637	0.2638	Valid
P13	0.443	0.2638	Valid
P14	0.571	0.2638	Valid
P15	0.610	0.2638	Valid
P16	0.501	0.2638	Valid
P17	0.513	0.2638	Valid
P18	0.662	0.2638	Valid
P19	0.534	0.2638	Valid
P20	0.623	0.2638	Valid

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan menggunakan *software* SPSS versi 23 *for Windows* hasil pengolahan data seluruh r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel}, sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut adalah valid.

b) Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang diambil telah cukup untuk melakukan sebuah penelitian yang akan diproses selanjutnya.

Penghitungan ini menggunakan rumus n dengan kecacatan sebanyak 3 kuesioner sehingga total menjadi sebanyak 43 responden. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z\alpha/2$ = 1.64) dengan *standard error* 10%. Berikut adalah hasil perhitungan menggunakan rumus tersebut:

$$n = \frac{(1{,}64)^2\ (1 - 40/43)}{0{,}1^2}$$

$$= 18{,}76$$

$$= 19$$

c) Uji Reliabilitas

1) Hipotesis Penelitian

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2) Daerah Kritis

$r_{alpha} > r_{tabel}$, maka data reliabel

$r_{alpha} < r_{tabel}$, maka tidak reliabel

3) Tingkat Signifikansi

Jumlah kuesioner yang telah disebar sebanyak 43 kuesioner dan data yang sah sebanyak 40 kuesioner, maka dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 38 dan tingkat signifikansi sebesar 10%, sehingga r_{tabel} yang diperoleh yaitu 0.2638 dan *Cronbach's Alpha* > 0.6, maka data tersebut telah reliabel.

4) Uji Statistik dan Kesimpulan

Setelah dilakukan uji statistik untuk reliabilitas kuesioner, diperoleh hasil r_{alpha} (*Cronbach's Alpha*) sebesar 0.916 dan lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0.2638 serta *Cronbach's Alpha* > 0.6, maka data tersebut telah reliabel.

d) Presentase Kuesioner

Persentase kuesioner ini dilakukan guna mengetahui hasil penyebaran data kuesioner dalam bentuk persen (%), yang pada akhirnya hasil kuesioner ini akan dibandingkan dengan target perusahaan yang diteliti. Jumlah pertanyaan sebanyak 20 buah, jumlah kuesioner sah sebanyak 40 dan jumlah skala Likert sebanyak 5 buah, maka nilai maksimum adalah 4000 yang didapatkan dari hasil perkalian total skala Likert, kuesioner sah dan total pertanyaan.

Presentase Kuesioner $= \frac{2913}{4000} \times 100\%$

$= 72{,}83\ \%$

Bila dilihat dari hasil penyebaran kuesioner karyawan, terdapat hasil atribut dengan presentase kepuasan terendah, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.21Variabel dengan Presentase Kepuasan Terendah

Variabel Pertanyaan	**Topik Pertanyaan**	**% Puas**	**% Tidak Puas**
Mekanisme Kerja	Pemberian cuti kerja	72%	28%
Gaji dan Komisi	Penghargaan terhadap prestasi karyawan	69%	31%
	Kesempatan mendapat promosi	66%	34%

4.3 Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Tabel 4.22 Hasil Pengukuran *Balanced Scorecard* Kampoeng Kopi Banaran

Perspektif	Indikator Perspektif	Target Pencapaian Rata-Rata	Realisasi Pencapaian Rata-Rata	Satuan Waktu	Kategori	Nilai
Keuangan	*Return On Investment* (ROI)	7%	7.6%	Tahun	Cukup	0
	Net Profit Margin (NPM)	7%	7.2%	Tahun	Cukup	0
	Gross Profit Margin (GPM)	10%	19.5%	Tahun	Baik	1
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	70%	77.69%	(-)	Baik	1
	Reputasi Perusahaan	80%	83.20%	(-)	Baik	1
Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi Produk	75%	74.31%	(-)	Cukup	0
	Proses Operasi	70%	70.62%	Hari	Cukup	0
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Jumlah Pelatihan Karyawan	0%	0.23%	Tahun	Cukup	0
	Efektifitas Persediaan Bahan	100%	55,56%	(-)	Kurang	-1
	Kepuasan Karyawan	70%	72.83%	(-)	Cukup	0
	Total Nilai Kinerja Keseluruhan Kampoeng Kopi Banaran					**2**

Dari hasil tersebut, didapatkan jumlah kategori baik sebanyak 3 (tiga) kategori, kategori cukup sebanyak 6 (enam) kategori, dan kategori kurang sebanyak 1(satu) kategori. Kemudian hasil skor final adalah sebagai berikut :

Skor final *Balanced Scorecard* $= \frac{2}{10}$

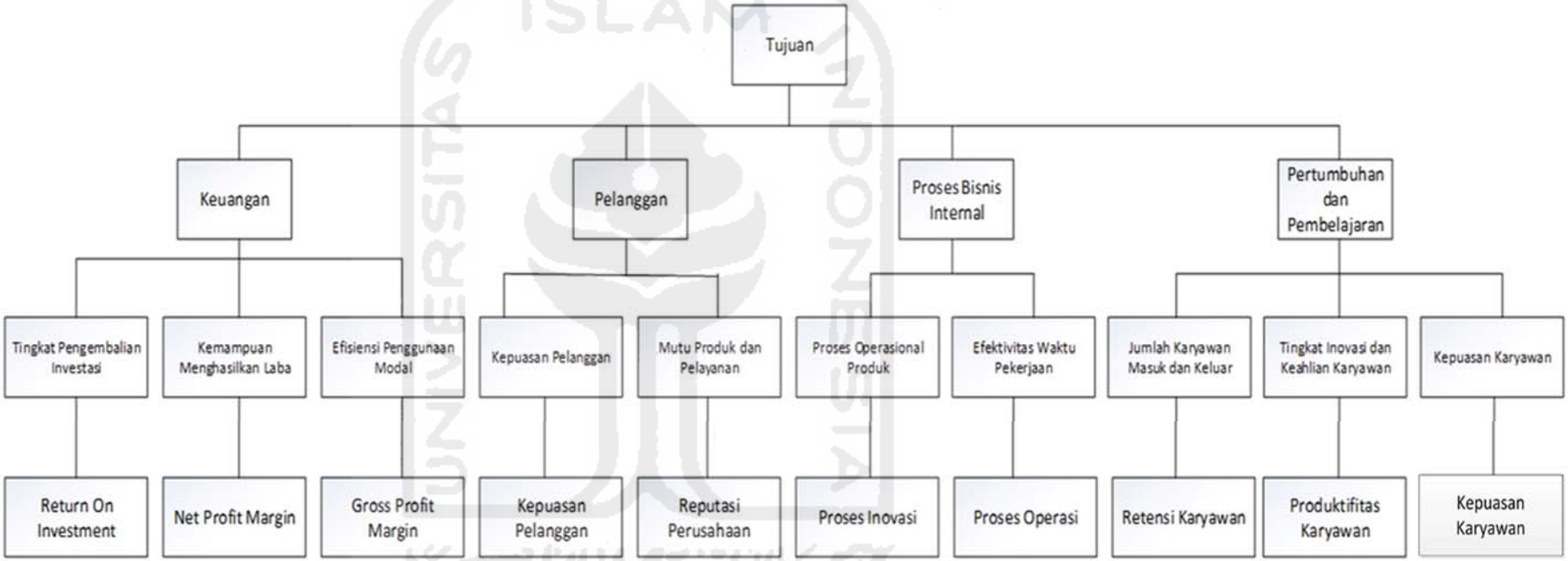
$= 0{,}2$

Jadi, skor final perhitungan *Balanced Scorecard* Kampoeng Kopi Banaran adalah 0,2 yang berarti berada pada kategori cukup baik.

4.4 Pengukuran *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

4.4.1 Penyusunan Hirarki

Berikut adalah gambar struktur hirarki AHP untuk Kampoeng Kopi Banaran :



Gambar 4.6 Struktur Hirarki AHP
Sumber : Doukmentasi Pribadi

4.4.2 Pembobotan Kuesioner Perbandingan Berpasangan

Kuesioner perbandingan berpasangan digunakan untuk menentukan bobot tiap perspektif, sasan khusus,dan indikator sasaran khusus. Penyebaran kuesioner perbandingan berpasangan ini diberikan kepada *Manager*, *Marketing & IT Ass. Manager*, dan *Finance Asst. Manager*karena berada pada jabatan tertinggi dalam struktur organisasi perusahaan sehingga memiliki *scope* yang luas dalam menelaah kondisi dan kinerja perusahaan.

4.4.3 Pengujian Konsistensi

Pengujian konsistensi ini dilakukan guna mengetahui nilai konsistensi matriks pada hasil dari kuesioner perbandingan berpasangan. Berikut adalah data rekapitulasi penilaian tingkat kepentingan yang diberikan kepada *Manager*, *Marketing & IT Ass. Manager*, dan *Finance Asst. Manager*terhadap perspektif *Balanced Scorecard* :

Tabel 4.23 Data Rekapitulasi Tingkat Kepentingan setiap Perspektif

			Responden		
			1	**2**	**3**
Perspektif	Keuangan	Pelanggan	2	1/4	1/7
		Proses Bisnis Internal	4	1/2	1/3
		Pertumbuhan dan Pembelajaran	6	1	1/2
	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	2	2	3
		Pertumbuhan dan Pembelajaran	3	7	5
	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran	2	4	2
Rataan Geometrik	Keuangan		2.08	0.47	0.28
	Pelanggan		1.04	2.1	2.29
	Proses Bisnis Internal		0.56	1.09	0.94
	Pertumbuhan dan Pembelajaran		0.32	0.34	0.48
Lamda Maks			4.01	4.05	4.13
Rasio Konsistensi			0.004	0.019	0.047
Keterangan			Konsisten	Konsisten	Konsisten

Di bawah ini adalah perhitungan untuk mencari rataan geometrik :

1. Responden 1

   Perspektif Keuangan = 0,52 + 0,52 + 0,53 + 0,50 = 2,08

   Perspektif Pelanggan = 0,26 + 0,26 + 0,27 + 0,25 = 1,04

   Perspektif Proses Bisnis Internal = 0,13 + 0,13 + 0,13 + 0,17 = 0,56

   Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan = 0,09 + 0,09 + 0,07 + 0,08 = 0,32

2. Responden 2

   Perspektif Keuangan = 0,08 + 0,08 + 0,07 + 0,06 = 0,47

   Perspektif Pelanggan = 0,50 + 0,53 + 0,53 + 0,54 = 2,10

   Perspektif Proses Bisnis Internal = 0,25 + 0,26 + 0,27 + 0,31 = 1,09

   Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran = 0,13 + 0,08 + 0,07 + 0,08 = 0,34

3. Responden 3

   Perspektif Keuangan = 0,08 + 0,08 + 0,07 + 0,06 = 0,28

   Perspektif Pelanggan = 0,54 + 0,54 + 0,62 + 0,59 = 0,28

   Perspektif Proses Bisnis Internal = 0,23 + 0,27 + 0,21 + 0,24 = 0,94

   Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran = 0,15 + 0,11 + 0,10 + 0,12 = 0,48

Di bawah ini adalah perhitungan vektor prioritas, yang dapat dilihat dari hasil rataan geometrikdibagi dengan jumlah n :

1. Responden 1

   Eigen Vector Keuangan $= \frac{2,08}{4} = 0,52$

   Eigen Vector Pelanggan $= \frac{1,04}{4} = 0,26$

   Eigen Vector Proses Bisnis Internal $= \frac{0,56}{4} = 0,14$

   Eigen Vector Pertumbuhan dan Pembelajaran $= \frac{0,32}{4} = 0,08$

2. Responden 2

   Eigen Vector Keuangan $= \frac{0,47}{4} = 0,12$

   Eigen Vector Pelanggan $= \frac{2,10}{4} = 0,53$

   Eigen Vector Proses Bisnis Internal $= \frac{0,34}{4} = 0,27$

   Eigen Vector Pertumbuhan dan Pembelajaran $= \frac{1,09}{4} = 0,09$

3. Responden 3

Eigen Vector Keuangan $= \frac{0,28}{4} = 0,07$

Eigen Vector Pelanggan $= \frac{2,29}{4} = 0,57$

Eigen Vector Proses Bisnis Internal $= \frac{0,94}{4} = 0,24$

Eigen Vector Pertumbuhan dan Pembelajaran $= \frac{0,48}{4} = 0,12$

Menentukan lamda maksimal setiap responden :

Responden 1 $= \frac{16,042}{4}$

$= 4,01$

Nilai 16.042 didapatkan dari total *eigen value* dari responden pertama dan 4 didapatkan dari banyaknya elemen dari perspektif.

Responden 2 $= \frac{16,207}{4}$

$= 4,05$

Nilai 16,207 didapatkan dari total *eigen value* dari responden kedua dan 4 didapatkan dari banyaknya elemen dari perspektif.

Responden 3 $= \frac{16,511}{4}$

$= 4,13$

Nilai16,511 didapatkan dari total *eigen value* dari responden ketiga dan 4 didapatkan dari banyaknya elemen dari perspektif.

Indikasi responden konsisten terhadap jawabannya adalah jika CR ≤ 0,1 (Siregar, 2013). Berikut adalah hasil dari*Concistency Ratio* :

Responden 1 $= \frac{0,003462}{0,9}$

$= 0,004$

Concistency Ratio (CR) < 0.1, maka konsisten.

Responden 2 $= \frac{0,017224}{0,9}$

$= 0,019$

Concistency Ratio (CR) < 0.1, maka konsisten.

Responden 3 $= \frac{0,042575}{0,9}$

$= 0,047$

Concistency Ratio (CR) < 0.1, maka konsisten.

4.4.4 Penentuan Bobot

Setelah melakukan perhitungan rasio konsistensi setiap responden untuk mengetahui konsisten atau tidak, tahap selanjutnya adalah menghitung bobot tiap perspektif dan bobot sasaran khusus. Bobot ini diperoleh dari rataan geometrik dari vektor prioritas untuk masing-masing perspektif dansasaran khusus.

Rataan geometrik merupakan rata-rata yang diperoleh dengan cara mengalikan semua data dalam suatu kelompok sampel, kemudian diakarpangkatkan dengan jumlah data sampel tersebut.

Tabel 4.24 Bobot Perspektif tiap Responden

Perspektif	**Responden**		
	1	**2**	**3**
Keuangan	0.52	0.12	0.07
Pelanggan	0.26	0.53	0.57
Proses Bisnis Internal	0.14	0.26	0.24
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.08	0.09	0.12
Jumlah	1	1	1

Rataan Geometrik Perspektif Keuangan $= (0,52 \times 0,12 \times 0,07)^{1/3}$

$= 0,213$

Rataan Geometrik Perspektif Pelanggan $= (0,26 \times 0,53 \times 0,57)^{1/3}$

= 0,428

Rataan Geometrik Perspektif Proses Bisnis Internal = $(0,14 \times 0,27 \times 0,24)^{1/3}$

= 0,209

Rataan Geometrik Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran = $(0,08 \times 0,09 \times 0,12)^{1/3}$

= 0,145

Rataan Geometrik total = 0,213 + 0,428 + 0,209 + 0,145 = 0,997 = 1

Vektor Prioritas Perspektif Keuangan = $\frac{0,213}{0,995} = 0,214$

Vektor Prioritas Perspektif Pelanggan = $\frac{0,428}{0,995}$ = 0,430

Vektor Prioritas Perspektif Proses Bisnis Internal = $\frac{0,209}{0,995} = 0,210$

Vektor Prioritas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan = $\frac{0,145}{0,995} = 0,145$

Berikut adalah tabel hasil perhitungan rataan geometrik dan vektor prioritas :

Tabel 4.25 Hasil Perhitungan Rataan Geometrik dan Vektor Prioritas

Perspektif	**Responden**			**Rataan Geometrik**	**Vektor Prioritas**
	1	**2**	**3**		
Keuangan	0.52	0.12	0.07	0.213	0.214
Pelanggan	0.26	0.53	0.57	0.429	0.430
Proses Bisnis Internal	0.14	0.26	0.24	0.210	0.210
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.08	0.09	0.12	0.145	0.146
Jumlah	1	1	1	0.997	1

Tabel 4.26Hasil Pembobotan *Analytical Hierarchy Process*

	Perspektif	Bobot Perspektif	Tujuan Strategik	Bobot Sasaran Khusus	Indikator	Bobot Indikator	Bobot Global	Bobot Konversi
Pengukuran Kinerja Kampoeng Kopi Banaran	Keuangan	0.214	Tingkat Pengembalian Investasi	0.323	ROI	1.000	0.069	0.323
			Kemampuan Perusahaan Menghasilkan Laba	0.523	NPM	1.000	0.112	0.523
			Tingkat Efisiensi Penggunaan Modal	0.154	GPM	1.000	0.033	0.154
			Jumlah	1	**Jumlah**			1

	Perspektif	Bobot Perspektif	Sasaran Khusus	Bobot Sasaran Khusus	Indikator	Bobot Indikator	Bobot Global	Bobot Konversi
Pengukuran Kinerja Kampoeng Kopi Banaran	Pelanggan	0.430	Tingkat Kepuasan Pelanggan	0.406	Kepuasan Pelanggan	1.000	0.175	0.405
			Tingkat Reputasi Perusahaan	0.593	Reputasi Perusahaan	1.000	0.255	0.594
	Proses Bisnis Internal	0.210	Proses Inovasi	0.612	Proses Inovasi Produk	1.000	0.129	0.613
			Efisiensi Proses Operasi	0.387	MCE	1.000	0.081	0.387
	Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.145	Tingkat Keahlian Karyawan	0.319	Jumlah Pelatihan	1.000	0.046	0.322
			Efektifitas Persediaan Bahan	0.427	ROP	1.000	0.061	0.427
			Tingkat Kepuasan Karyawan	0.249	Kepuasan Karyawan	1.000	0.040	0.251

Jumlah	1	**Jumlah**	1	**Jumlah**	1	1

Bobot yang digunakan untuk perhitungan indeks performansi tiap perspektif yaitu bobot global dan bobot konversi merupakan bobot global yang sudah dinormalisasikan pada tiap-tiap perspektif. Untuk pembobotan tolok ukur, masing-masing tolok ukur memiliki nilai bobot 1 karena masing-masing sasaran khusus hanya memiliki satu cabang hirarki berupa indikator dari setiap sasaran khusus. Berikut cara perhitungan bobot global dan bobot konversi.

1) Bobot Global

a. Perspektif Keuangan

Tingkat Pengembalian Investasi = 0,214 x 0,323 x 1 = 0,069

Kemampuan Perusahaan Menghasilkan Laba = 0,214 x 0,523 x 1 = 0,112

Tingkat Efisiensi Penggunaan Modal = 0,214 x 0,154 x 1 = 0,033

b. Perspektif Pelanggan

Tingkat Kepuasan Pelanggan = 0,430 x 0,406 x 1 = 0,175

Tingkat Reputasi Perusahaan = 0,430 x 0,593 x 1 = 0,255

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses Inovasi = 0,210 x 0,612 x 1 = 0,129

Efisiensi Proses Operasi = 0,210 x 0,387 x 1 = 0,081

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tingkat Keahlian Karyawan = 0,145 x 0,319 x 1 = 0,046

Efektifitas Persediaan Bahan = 0,145 x 0,427 x 1 = 0,061

Tingkat Kepuasan Karyawan = 0,145 x 0,249 x 1 = 0,040

2) Bobot Konversi

a. Perspektif Keuangan

Tingkat Pengembalian Investasi = $\frac{0,069}{0,214}$ = 0,323

Kemampuan Perusahaan Menghasilkan Laba = $\frac{0,112}{0,214}$ = 0,523

Tingkat Efisiensi Penggunaan Modal = $\frac{0,008}{0,214}$ = 0,154

b. Perspektif Pelanggan

Tingkat Kepuasan Pelanggan = $\frac{0,175}{0,430}$ = 0,405

Tingkat Reputasi Perusahaan = $\frac{0,255}{0,430}$ = 0,594

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses Inovasi = $\frac{0,129}{0,210}$ = 0,613

Efisiensi Proses Operasi = $\frac{0,081}{0,210}$ = 0,387

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tingkat Keahlian Karyawan = $\frac{0,046}{0,145}$ = 0,322

Efektifitas Persediaan Bahan = $\frac{0,061}{0,145}$ = 0,427

Tingkat Kepuasan Karyawan = $\frac{0,040}{0,145}$ = 0,251