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

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Perspektif Keuangan

5.1.1 *Return On Investment* (ROI)

Berdasarkan perhitungan *Return On Investment* (ROI) Kampoeng Kopi Banaran untuk tahun 2014, 2015 dan 2016, terdapat beberapa hasil yang dapat dianalisa. Pada tahun 2014 hasil dari ROI sebesar 15,62%, kemudian mengalami penurunan yang cukup jauh menjadi sebesar 4,35% pada tahun 2015, lalu kembali mengalami penurunan pada tahun 2016 menjadi 2,7%. Hal ini dikarenakan Kampoeng Kopi Banaran melakukan penambahan cabang di Semarang dan Yogyakarta, menambah gedung *resort* di area pusat, serta memperbaiki beberapa wahana antara lain kolam renang, *high* rope, dan taman bermain sehingga secara otomatis menambah jumlah investasi dan meningkatkan total aktiva perusahaan, serta mengurangi jumlah laba karena saat masa renovasi dan pembangunan, beberapa fasilitas wahana tidak bisa digunakan sedangkan harga pokok penjualan dan pajak tidak berkurang.

Kampoeng Kopi Banaran mempunyai rata-rata target dalam setahun sebesar 7%, maka dengan hasil dari ROI sebesar 7,6%, perusahaan masih mencapai target yang telah ditetapkan.

5.1.2 *Net Profit Margin* (NPM)

Hasil perhitungan *Net Profit Margin* (NPM) menunjukkan bahwa tahun 2014 jumlah rasio sebesar 14,84%, kemudian turun ke angka rasio 4,2% pada tahun berikutnya, dan data rasio terakhir menunjukkan bahwa rasio NPM kembali turun pada angka 2,59% pada tahun 2016. Pengambilan investasi dengan beberapa strategi investasi perusahaan yang telah disebutkan secara jelas mempengaruhi pertumbuhan NPM, karena dibutuhkan biaya besar untuk membiayai investasi dan biaya tersebut diambil dari modal usaha perusahaan. Cabang baru yang telah didirikan pada tahun 2015 belum mampu menghasilkan profit (data terlampir) bagi perusahaan sehingga jumlah pendapatan berada di bawah harga pokok penjualan, yang pada akhirnya menurunkan jumlah laba bersih dari tahun sebelumnya.Kampoeng Kopi Banraan memiliki target *Net Profit Margin* (NPM) sebesar 7% untuk rata-rata per tahunnya. Dari perhitungan 3 (tiga) tahun terakhir, didapatkan angka 7,21% untuk rata-rata dalam satu tahun, sehingga masih *on target*.

5.1.3 *Gross Profit Margin* (GPM)

Pertumbuhan *Gross Profit Margin* (GPM) di Kampoeng Kopi Banaran masih berada dalam kondisi stabil dari tahun ke tahun. Stabil di sini berarti masih berada jauh di atas target perusahaan sebesar 10%. Pada tahun 2014, didapatkan angka rasio GPM sebesar 28,43% kemudian menurun pada tahun 2015 menjadi 11,99%, dan meningkat pada tahun 2016 menjadi sebesar 17,97%. Hasil dari laba kotor perusahaan pada tahun 2015 tidak sebanyak tahun sebelumnya karena beberapa cabang dan fasilitas baru masih belum menghasilkan keuntungan. Sebagian laba kotor juga digunakan untuk membiayai investai terbaru sehingga laba kotor yang diperoleh menurun cukup jauh dari tahun sebelumnya (data terlampir). Hasil dari penambahan cabang, gedung, dan wahana baru mulai menunjukkan hasilnya pada tahun 2016 dimana nilai rasio GPM telah meningkat cukup jauh sebanyak hampir 6% karena beberapa investasi telah menghasilkan *return*, namun untuk jumlah laba bersih masih rendah karena biaya umum perusahaan masih tinggi (data terlampir). Hasil *Gross Profit Margin* (GPM) rata-rata dalam setahun adalah sebesar 19,46% yang berarti telah memenuhi target dari perusahaan

5.2 Analisis Perspektif Pelanggan

5.2.1 Kepuasan Pelanggan

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner kepada 80responden yang mewakili seluruh pengunjung Kampoeng Kopi Banarandengan rincian jumlah atribut pernyataan sebanyak 21 pernyataan, didapatkan r_{tabel} sebesar 0.1914 dan juga dilakukan uji validitas yang hasilnya di atas r_{tabel} dan uji realibilitas yang hasilnya di atas r_{tabel}, maka data valid dan reliabel serta juga dilakukan uji kecukupan data. Dari uji kecukupan data diperoleh hasil sampel minimal sebanyak 18 kuesioner, yang artinya data telah cukup. Dilihat dari hasil persentase kuesioner didapatkan sebesar 77,69% terhadap kepuasan pelanggan. Jika disesuaikan dari perhitungan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), Kampoeng Kopi Banaran sangat memperhatikan perspektif pelanggandan mempunyai rata-rata target sebesar 75%, maka dengan hasil dari persentase kuesioner kepuasan pelanggan yang sudah dilakukan, perusahaan sudah mencapai target yang ditetapkan.

Telepas dari hasil kuesioner yang sudah melampaui target, ada dimensi yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan yaitu dimensi kualitas pelayanan. Empat dari lima atribut yang memiliki presentase kepuasan terendah terdapat pada dimensi ini. Presentase kepuasan berada pada angka 70-73% dari 4 atribut kepuasan pelanggan dengan presentase terendah, yang berarti 27-30% pengunjung tidak puas terhadap empat atribut kualitas pelayanan Kampoeng Kopi Banaran. Angka tersebut juga berada di bawah target perusahaansebesar 75% yang berarti harus ditingkatkan.

5.2.2 Reputasi Perusahaan

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner kepada 80responden yang mewakili seluruh pengunjung Kampoeng Kopi Banaran dengan rincian jumlah pernyataan sebanyak 3 pernyataan, didapatkan r_{tabel} sebesar 0.1914 dan juga dilakukan uji validitas yang hasilnya di atas r_{tabel} dan uji realibilitas yang hasilnya di atas r_{tabel}, maka data valid dan reliabel serta juga dilakukan uji kecukupan data. Dari uji kecukupan data diperoleh hasil sampel minimal sebanyak 18 kuesioner, yang artinya data telah cukup.

Kampoeng Kopi Banaran sangat menjaga mutu produk dan pelayanan untuk menciptakan citra baik perusahaan karena Kampoeng Kopi Banaran memiliki basis usaha agrowisata yang sangat mengandalkan *mass consumer*.Dilihat dari hasil persentase kuesioner didapatkan sebesar 83,2% terhadap reputasi perusahaan dengan target sebesar 75% untuk reputasi perusahaan. Dengan hasil tersebut, maka target yang diinginkan telah tercapai.

5.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

5.4.1 Proses Inovasi

Dalam hubungannya dengan pelanggan, Kampoeng Kopi Banaran yang merupakan unit usaha dengan *basic* agrowisata sangat membutuhkan inovasi yang kontinyu dan benar-benar tepat sasaran kepada pengunjungnya. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus mengetahui seberapa baik proses inovasi yang telah dilakukan. Jumlah produk yang ada di Kampoeng Kopi Banaran dari tahun 2014 sampai tahun 2016 selalu mengalami peningkatan. Pada tahun 2014, terdapat penambahan 1 produk baru yaitu istana balon, pada tahun 2015 terdapat penambahan 2 produk baru yaitu taman kelinci dan kereta kelinci, lalu pada tahun 2016 terdapat penambahan 1 lagi produk baru yaitu *high rope*. Kampoeng Kopi Banaran menargetkan 1 produk baru setiap tahunnya. Dengan hasil tersebut, maka proses inovasi Kampoeng Kopi Banaran sesuai dengan target perusahaan.

5.4.2 Proses Operasi

Pada bagian proses operasi ini dilakukan dengan menggunakan rumus *Manufacturing Cycle Effectiveness*(MCE) untuk mendapatkan tingkat keefisienan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Semakin tinggi nilai MCE maka semakin baik tingkat efisiensi operasional. Pengamatan dilakukan selama total 7 (tujuh) hari dalam 2 (dua) periode waktu. Periode pertama adalah 13 Januari 2017 sampai 15 Januari 2017 dan periode kedua adalah Kamis 19 Januari 2017 sampai Minggu 22 Januari 2017. Pengamatan ini dilakukan pada 3 (tiga) hari regular (Jumat, Kamis, Jumat) dan 4 (empat) hari akhir pekan (Sabtu, Minggu, Sabtu, Minggu) dengan tujuan agar dapat

membedakan waktu operasi antara hari reguler dengan hari akhir pekan yang lebih ramai pengunjung. Untuk presentase MCE tertinggi adalah nilai pada hari pengamatan ke-5 yaitu pada hari Jumat 20 Januari 2017 sebesar 80,1% dan untuk presentase MCE terendah adalah pada hari ke-3 yaitu Minggu 15 Januari 2017 dengan presentase sebesar 58,3%. Berdasarkan pengamatan lapangan yang telah dilakukan, jumlah pengunjung Kampoeng Kopi Banaran pada akhir pekan lebih banyak daripada hari reguler, sehingga presentase MCE tertinggi terjadi saat hari reguler dan sebaliknya dua presentase MCE peringkat terendah (hari ke-7 sebesar 59% dan hari ke-3 sebesar 58,3%) terjadi pada akhir pekan yaitu hari Minggu.Rata-rata presentase MCE pada hari reguler adalah sebesar 75,52% sedangkan rata-rata pada hari Minggu hanya sebesar 58,65%. Perusahaan menargetkan presentase sebesar 70% pada indikator ini, yang berarti hasil perhitungan MCE dengan rata-rata sebesar 70,62% masih berada di atas target perusahaan.

5.4 Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

5.5.1 Jumlah Pelatihan Karyawan

Terdapat 3 (tiga) jenis karyawan di Kampoeng Kopi Banaran, yaitu karyawan tetap, karyawan harian lepas teratur, dan karyawan harian lepas borong. Karyawan tetap di Kampoeng Kopi Banaran merupakan karyawan PT Perkebunan Nusantara IX sehingga memiliki golongan, sedangkan jenis karyawan lain merupakan karyawan di bawah naungan Kampoeng Kopi Banaran.Untuk jumlah pelatihan dari Kampoeng Kopi Banaran pada setiap tahun memberikan pelatihan sebanyak 1 kali kepada karyawannya. karyawan yang dipilih untuk mengikuti *training* adalah yang berstatus karyawan tetap. Pelatihan diadakan oleh induk perusahaan yaitu PT. Perkebunan Nusantara IX dan topik dari pelatihan dipilih oleh perusahaan induk.Dari data jumlah pelatihan karyawan, Kampoeng Kopi Banaran telah memenuhi target jumlah pelatihan dengan jumlah 1 pelatihan pada setiap tahunnya.

5.5.2 Tingkat Efektifitas Persediaan Bahan

Nilai presentase efektifitas persediaan bahan pada produk kopi menunjukkan angka 55,56% yang berarti bahwa nilai persediaan Kampoeng Kopi Banaran masih di bawah target sebesar 100%. Perlu adanya pengaturan ulang jumlah minimal persediaan dari yang selama ini ditentukan sebanyak 8 gram menjadi 14,4 gram jumlah minimal persediaan kopi setengah jadi. Tingkat kesediaan bahan yang baik akan secara langsung mempengaruhi efisiensi waktu operasi produk. Pada perhitungan *Reorder Point*, waktu *lead time* akan dimasukkan dalam perhitungan sehingga dengan sendirinya akan menghilangkan waktu tunggu pembuatan kopi setengah jadi yang selama ini mengurangi efisiensi waktu operasi.

5.5.3 Kepuasan Karyawan

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner kepada para karyawan Kampoeng Kopi Banaran, didapatkan r_{tabel} sebesar 0.2638 dan juga dilakukan uji validitas yang seluruh hasilnya di atas r_{tabel} dan uji realibilitas yang hasilnya di atas r_{tabel}, maka data valid dan reliabel serta juga dilakukan uji kecukupan data. Dari hasil kecukupan data didapatkan data minimal sebanyak 19 lembar, maka cukup. Dilihat dari hasil persentase kuesioner didapatkan sebesar 72,83% terhadap kepuasan karyawan. Kampoeng Kopi Banaran menetapkan target kepuasan karyawan sebesar 70%, maka sudah memenuhi target.

Indikasi yang menunjukkan ketidakpuasan karyawan dari hasil kuesioner yang telah disebar terletak pada dimensi mekanisme kerja tepatnya pada atribut pertanyaan keempat tentang pemberian cuti kerja, lalu pada dimensi gaji dan komisi tepatnya pada atribut pertanyaan nomor delapan tentang penghargaan terhadap prestasi karyawan dan atribut pertanyaan ke-10 tentang kesempatan untuk mendapatkan promosi. Ketiga poin pertanyaan tersebut memiliki tingkat kepuasan terendah dari seluruh pertanyaan lainnya. Dari masing-masing 1 (satu) pertanyaan dengan total kuseioner sah 40 dan nilai maksimal adalah 5, berikut presentase kepuasan pada ketiga pertanyaan tersebut :

Dapat dilihat dari hasil perhitungan presentase kuesioner, presentase ketidakpuasan berada pada angka kurang lebih 30%. Bisa diartikan bahwa 30% dari total karyawan

merasa tidak puas dengan pemberian cuti kerja, penghargaan terhadap prestasinya, dan kesempatan mendapat promosi. Ketidakpuasan tersebut bisa secara tidak langsung mempengaruhi motivasi kerja karyawan, hingga berakibat pada rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengunjung. Dari hasil tersebut, Kampoeng Kopi Banaran harus mengatur ulang pemberian cuti kerja bagi karyawannya, meningkatkan pemberian *reward* pada karyawannya yang berprestasi, dan menambah kesempatan untuk mendapatkan promosi bagi karyawan yang memang pantas mendapatkannya.

5.5 Analisis Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Berdasarkan tabel hasil pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang telah didapat, dapat ditarik analisis keseluruhan pada tiap perspektif. Pada bagian perpsektif keuangan didapatkan untuk *Return On Investment* (ROI) didapatkan sebesar 7,6% dengan target perusahaan sebesar 7% sehingga dapat dikatakan bahwa target perusahaan sudah cukup mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan, maka nilai yang diberikan yaitu sebesar 0 yang artinya masuk ke dalam kategori cukup terhadap perspektif pada *Balanced Scorecard*. Selanjutnya untuk *Net Profit Margin* (NPM) didapatkan sebesar 7,2% dengan target perusahaan sebesar 7% dan dapat dikatakan bahwa target perusahaan sudah cukup mencapai target yang diinginkan perusahaan, sehingga nilai yang diberikan yaitu sebesar 0 yang artinya masuk dalam kategori cukup terhadap perspektif pada *Balanced Scorecard*. Kemudian untuk *Gross Profit Margin* (GPM) didapatkan sebesar 19,46% dengan target perusahaan sebesar 10% dan dapat dikatakan bahwa target perusahaan sudah mencapai target yang diinginkan perusahaan, sehingga nilai yang diberikan yaitu sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik terhadap perspektif pada *Balanced Scorecard*. Kesimpulan dari total nilai pengukuran kinerja perusahaan pada perpsektif keuangan sebesar 1 yang artinya masuk ke dalam kategori yang baik.

Pada bagian perpsektif pelanggan didapatkan untuk kepuasan pelanggan didapatkan sebesar 77,69% dengan target perusahaan sebesar 75% dan dapat dikatakan bahwa target perusahaan sudah mencapai target yang diinginkan perusahaan, sehingga nilai yang diberikan yaitu sebesar 1 yang artinya masuk ke dalam kategori baik terhadap perspektif pada *Balanced Scorecard*. Selanjutnya untuk reputasi perusahaan didapatkan

sebesar 83,20% dengan target perusahaan sebesar 75% maka sudah mencapai target yang diinginkan perusahaan, sehingga nilai yang diberikan yaitu sebesar 1 yang artinya masuk ke dalam kategori baik terhadap perpsektif pada *Balanced Scorecrad*. Kesimpulan dari total nilai pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan sebesar 2 yang artinya masuk ke dalam kategori yang baik.

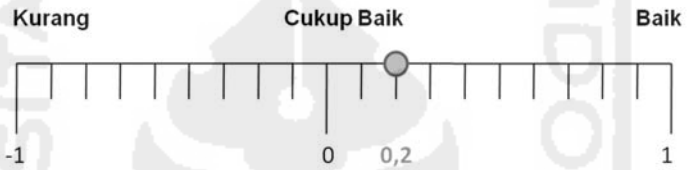
Pada bagian perpsektif proses bisnis internal didapatkan untuk proses inovasi sudah memenuhi target jumlah produk baru sebanyak 1 produk untuk setiap tahunnya. Selanjutnya untuk proses operasi didapatkan nilai MCE sebesar 70.62% dengan target perusahaan sebesar 70% dan dapat dikatakan bahwa target perusahaan cukup mencapai target yang diinginkan perusahaan, sehingga nilai yang diberikan yaitu sebesar 0 yang artinya masuk ke dalam kategori cukup terhadap perpsektif pada *Balanced Scorecrad*. Kesimpulan dari total nilai pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan sebesar 0 yang artinya masuk ke dalam kategori yang cukup baik.

Pada bagian perpsektif pertumbuhan dan pembelajaran, didapatkan untuk jumlah pelatihan karyawan sudah memenuhi target perusahaan yaitu 1 pelatihan untuk setiap tahunnya, sehingga nilai yang diberikan yaitu sebesar 0, yang artinya masuk ke dalam kategori cukup baik terhadap perspektif pada *Balanced Scorecard*. Selanjutnya untuk presentase nilai *Reorder Point* terhadap jumlah persediaan aktual menunjuk pada angka 55,56% dari target perusahaan sebesar 100% maka belum memenuhi target, sehingga nilai yang diberikan yaitu sebesar -1 yang artinya masuk ke dalam kategori kurang terhadap perspektif pada *Balanced Scorecard*. Kemudian untuk kepuasan karyawan didapatkan sebesar 72,83% dengan target perusahaan sebesar 70% dan dapat dikatakan sudah mencapai target yang diinginkan perusahaan, sehingga nilai yang diberikan yaitu sebesar 0 yang artinya masuk ke dalam kategori cukup terhadap perspektif pada *Balanced Scorecard*. Kesimpulan dari total nilai pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebesar -1.

Dari semua pembahasan yang telah dilakukan, total keseluruhan kinerja Kampoeng Kopi Banaran adalah sebesar 2 dengan rincian total perspektif keuangan sebesar 1 ditambah dengan total perspektif pelanggan sebesar 2 ditambah perspektif proses bisnis internal sebesar 0 dan ditambah total perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar

-1 yang hasil dari total keseluruhan kinerja perusahaan Kampoeng Kopi Banaran adalah sebesar 2, dengan total keseluruhan indikator atau sasaran khusus perspektif pada *Balanced Scorecard* sebesar 10 dan apabila dirata-rata total keseluruhan kinerja perusahaan dengan total keseluruhan indikator perspektif adalah sebesar 0,2.

Langkah selanjutnya adalah membuat skala *rating* untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap perhitungan *Balanced Scorecard.* Skala *rating* ini adalah skala total perhitungan dari keseluruhan perspektif yang ada.Mengacu pada skala rating, maka dapat disimpulkan bahwa Kampoeng kopi Banaran masuk ke dalam kategori cukup baik yaitu dengan total keseluruhan kinerja perusahaan sebesar 0,2 dari skala -1 sampai dengan 1.



Gambar 5.7 Skala Rating Balanced Scorecard

5.6 Analisis *Analytical Hierarchy Process*(AHP)

5.6.1 Peringkat Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Tujuan dari pembobotan perspektif ini adalah untuk mengetahui tingkat kepentingan dari hasil pembobotan yang dilihat dari keempat perspektif tersebut. Penentuan tingkat kepentingan oleh perusahaan berdasarkan perhitungan vektor prioritas atau bobot perspektif sebagai kunci pengukuran kinerja. Perhitungan tersebut diolah dengan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP). Berikut adalah peringkat berdasarkan ke empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Tabel 5.27 Peringkat Pembobotan Perspektif *Analytical Hierarchy Process*

Perspektif	Bobot Perspektif	Peringkat
Keuangan	0.214	2
Pelanggan	0.430	1

Proses Bisnis Internal	0.210	3
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.146	4

Berdasarkan hasil penghitungan bobot yang diperoleh, bobot tertinggi terdapat pada perspektif pelanggan yaitu sebanyak 0,430 dari total bobot 1 atau jika dipresentasekan menjadi sebanyak 43%, sedangkan jumlah terkecil terdapat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajran yaitu sebanyak 0,146 atau 14,6%.

Kampoeng Kopi Banaran merupakan usaha jenis agrowisata sehingga berorientasi pada pengunjung. Dalam mengukur kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard*, setiap perspektif harus diperhatikan secara bersamaan, namun perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot yang cukup jauh dari bobot lainnya. Perspektif pertumbuhan pembelajaran memiliki tiga indikator sasaran khusus yaitu retensi karyawan, produktifitas karyawan, dan kepuasan karyawan. Artinya, perusahaan harus lebih memperhatikan karyawankarena bagian perusahaan yang bersentuhan langsung dengan pengunjung adalah karyawan. Di sisi lain, dari perhitungan bobot telah diketahui bahwa perspektif pelanggan memiliki bobot terbesar sehingga aspek karyawan dan pelanggan harus diperhatikan secara bersinergi.

5.6.2 Pembobotan Indikator Kinerja

Pembobotan indikator ini dilakukan melihat dari tingkat kepentingan pada setiap tujuan strategikdan indikator kinerja berbeda berdasarkan kontribusi kinerja perusahaan. Perhitungan tersebut diolah dengan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP). Untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dalam pembobotan dilihat dari indikator pada perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analitycal Hierarchy* Process (AHP) dan melihat pada bobot global. Berikut adalah peringkat bobot global kinerja perusahaan :

Tabel 5.28 Peringkat Indikator Kinerja pada Bobot Global

Peringkat	Perspektif	Indikator	Bobot Global
1	Pelanggan	Reputasi Perusahaan	0.255
2	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	0.175
3	Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi Produ	0.129
4	Keuangan	*Net Profit Margin* (NPM)	0.112
5	Proses Bisnis Internal	Proses Operasi	0.081
6	Keuangan	*Return On Investment* (ROI)	0.069
7	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Efektifitas Persediaan Bahan	0.061
8	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Jumlah Pelatihan Karyawan	0.046
9	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan Karyawan	0.040
10	Keuangan	*Gross Profit Margin* (GPM)	0.033

Berdasarkan hasil pembobotan di atas, dapat diketahui untuk dua besar peringkat tertinggi adalah indikator reputasi perusahaan yang memiliki bobot global tertinggi dengan bobot sebesar 0,255 (25,5%) dan diikuti oleh indikator kepuasan pelanggan dengan bobot sebesar 0,175 (17,5%). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sangat memperhatikan segala hal yang berkaitan langsung dengan pelanggan, sehingga Kampoeng Kopi Banaran sangat menjaga mutu produk, pelayanan, serta kepuasan pelanggan untuk menciptakan citra baik perusahaan karena Kampoeng Kopi Banaran memiliki basis usaha agrowisata yang sangat mengandalkan *mass consumer*. Pada peringkat terendah terdapat indikator kepuasan karyawan di peringkat ke-9, dan indikator GPM di peringkat ke-10. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang memperhatikan kepuasan karyawan yang ditunjukkan dengan tidak tercapainya target presentase kuesioner kepuasan karyawan yang berakibat pada rendahnya presentase dimensi atribut kualitas pelayanan kepada pengunjung. Oleh karena itu, hal tersebut harus diberi perhatian lebih oleh para pimpinan Kampoeng Kopi Banaran.