

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

(Studi Kasus di *Home Industry Langgeng Food*, Boja, Kendal)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Strata-1 Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi
Industri**



Nama : Harlinda Rasvi Nabela

No. Mahasiswa : 14 522 255

**Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta**

2018

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TA

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja keras saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual, maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia dan diproses sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 25 September 2018



Harlinda Rasvi Nabela

NIM 14 522 255



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

JURUSAN : TEKNIK INDUSTRI, TEKNIK KIMIA, TEKNIK INFORMATIKA, TEKNIK ELEKTRO, DAN TEKNIK MESIN

Kampus : Jalan Kaliurang Km. 14,4 Telp. (0274) 895287-895007 Facs. (0274) 895007 Ext.148; Kotak Pos 75 Sleman 55501 Yogyakarta

<http://www.uui.ac.id> atau <http://www.fti-uui.org> e-mail : fti@uui.ac.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 190/A/Ka.Lab SIOP/FTI-UUI/IX/2018

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Kami yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa mahasiswa dengan keterangan sebagai berikut :

Nama : Harlinda Rasvi Nabela
No. Mhs : 14 522 255
Dosen Pembimbing : Drs. R. Abdul Djalal, M.M.

Telah selesai melaksanakan penelitian yang berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Langgeng Food, Boja, Kendal)" di Laboratorium Statistik Industri dan Optimasi, Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia tercatat mulai tanggal 08 Juli 2018 sampai dengan tanggal 08 Agustus 2018.

Demikian surat keterangan kami keluarkan, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dikeluarkan : di Yogyakarta

Tanggal : 06 September 2018

Mengetahui,
Kepala Lab. Statistik Industri dan Optimasi

Annisa Uswatun Khasanah, S.T., M.Sc.

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

(Studi Kasus di *Home Industry Langgeng Food*, Boja, Kendal)

TUGAS AKHIR
Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1

Jurusan Teknik Industri – Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh :

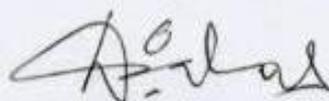
Harlinda Rasvi Nabela

NIM. 14 522 255

Yogyakarta, 10 September 2018

Menyetujui,

Dosen Pembimbing Tugas Akhir



Drs. R. Abdul Djalal, M.M.

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus di *Home Industry Langgeng Food, Boja, Kendal*)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Harlinda Rasvi Nabela

No Mahasiswa : 14 522 255

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 25 September 2018

Tim Penguji

Drs. R. Abdul Djalal, M.M.

Ketua

Ir. Sunaryo, M.P.

Anggota I

Chancard Basumerda, S.T., M.Sc.

Anggota II

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.

HALAMAN PERSEMBAHAN



Alhamdulillahirobbil'alamin...

Dengan rasa syukur dan bahagia saya persembahkan hasil karya ini kepada:

1. Papa dan Mama tercinta, Bapak Suharyanto dan Ibu Raras Endang Widyowati yang saya sayangi dengan segenap hati. Terimakasih untuk cinta kasih, dukungan moril, materi dan doa yang tiada henti demi kesuksesanku.
2. Kakakku Zaskia Wiedya Sahardevi yang aku sayangi. Terima kasih untuk selalu percaya kalau aku mampu dan selalu memberiku semangat ketika aku tidak percaya aku bisa
3. Dosen Pembimbing Bapak Drs. R. Abdul Djalal, M.M. Terima kasih telah berkenan meluangkan waktu Bapak untuk membimbing saya dan memberikan nasihat dan saran yang sangat membantu untuk skripsi saya ini.
4. Sahabat terbaikku, teman-teman kelas C. Terima kasih untuk selalu ada disampingku selama ini dan menerima apa adanya diriku.
5. Teman-teman Teknik Industri 2014 yang tidak bisa disebutkan satu-satu. Kehidupan kuliahku tidak akan berwarna tanpa kalian. Terima kasih atas semua dukungan yang telah kalian berikan selama ini.

HALAMAN MOTTO

منسلك طريق يفتح فيه علم سهل الله به طريق الى الجنة. رواه مسلم

*Barang siapa menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu, maka Allah memudahkannya
mendapat jalan ke surga*

(H.R Muslim)

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah pula kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi derajatnya, jika kamu orang-orang beriman.”

(Q.S. Al-Imran: 139)

يُحِبُّ اللَّهُ الْعَامِلَ إِذَا عَمِلَ أَنْ تَحْسِنَ. رواه الطبراني

“Allah mencintai pekerjaan yang apabila bekerja ia menyelesaikannya dengan baik.”

(HR. Thabrani)

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT karena berkat kemurahan-Nya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Di *Home Industry Langgeng Food, Boja, Kendal*)”**. Tidak lupa sholawat dan salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW dan penerusnya yang telah membawa Islam kepada seluruh umat manusia.

Adapun laporan ini merupakan salah satu syarat untuk melengkapi Tugas Akhir yang telah dilakukan serta Tugas Akhir ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) program studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Dalam pembuatan laporan ini penulis menerima bantuan dari banyak pihak, untuk itu dengan segala hormat dan kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas segala limpahan nikmat dan rahmat-Nya, tanpa kuasa-Nya penulis tidak akan bisa menyelesaikan laporan Tugas Akhir ini.
2. Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia
5. Bapak Drs. R. Abdul Djalal, M.M. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir.
6. Bapak Suharyanto dan Ibu Raras Endang Widyowati selalu bapak dan ibu penulis. Zaskia Wiedya Sahardevi selaku kakak penulis. Terima kasih atas cinta kasih, dukungan yang tiada henti dan doa yang senantiasa dipanjatkan untuk penulis.
7. Bapak H. Dayat selaku *owner* Langgeng *Food* yang telah memeberikan izin penelitian dan meluangkan waktu dalam wawancara.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam mengerjakan laporan ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini mungkin terdapat kekurangan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Oleh karena itu, saran dan kritik dari semua pihak akan kami terima sebagai masukan dalam perbaikan ke depan. Semoga dengan adanya laporan ini dapat menambah wawasan dan bermanfaat bagi pembaca serta memberikan andil dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Teknik Industri. Amin.

Yogyakarta, 10 September 2018

Penulis

ABSTRAK

Dalam mengukur kinerja suatu perusahaan, akan lebih baik bila tidak hanya mengukur aspek keuangannya saja. *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep pengukuran kinerja dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ukuran kinerja pada *Home Industry Langgeng Food* menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* berdasarkan keempat perspektifnya. Pada perspektif keuangan, nilai *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, *Return On Equity*, *Return On Assets* dan nilai *Total Assets Investment* sudah mencapai target perusahaan dan termasuk kategori baik. Pada perspektif pelanggan, nilai kepuasan pelanggan sudah mencapai target dan termasuk dalam kategori baik, tetapi nilai *Customer Acquisition* belum mencapai target sehingga termasuk kategori kurang. Pada perspektif proses bisnis internal, nilai *Manufacturing Cycle Effectiveness* sudah mencapai target perusahaan sehingga termasuk kategori baik. Pada perspektif nilai pelatihan karyawan dan nilai kepuasan karyawan sudah mencapai target perusahaan, namun pada retensi karyawan belum mencapai target dan termasuk dalam kategori kurang. Nilai *rating* kinerja yang didapatkan *Langgeng Food* adalah sebesar 0,55. Berdasarkan skala rating kinerja, kinerja *Langgeng Food* termasuk dalam kategori cukup baik.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TA	ii
SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN TA DARI PERUSAHAAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
2.1 Kajian Deduktif	6
2.1.1 Visi dan Misi	6
2.1.2 Kinerja	7
2.1.3 Pengukuran Kinerja	7
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.1.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2 Kajian Induktif.....	12
BAB III METODE PENELITIAN	14
3.1 Objek Penelitian	14
3.2 Sumber Data	14
3.3 Metode Pengumpulan Data	15

3.4 Jenis Data	15
3.5 Pengolahan Data	16
3.6 Diagram Alir Penelitian	21
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	10
4.1 Pengumpulan Data	25
4.1.1 Sejarah Perusahaan	25
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	26
4.1.3 Struktur Organisasi	26
4.2 Pengolahan Data	27
4.2.1 Perspektif Keuangan	27
4.2.2 Perspektif Pelanggan	30
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	35
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	36
4.2.5 Hasil Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard	42
BAB V PEMBAHASAN	45
5.1 Analisis Perspektif Keuangan	45
5.1.1 <i>Net Profit Margin</i>	45
5.1.2 <i>Return On Investment</i>	45
5.1.3 <i>Return On Equity</i>	45
5.1.4 <i>Return On Assets</i>	46
5.1.5 <i>Total Asset Turn Over</i>	46
5.2 Analisis Perspektif Pelanggan	46
5.2.1 Kepuasan Pelanggan	46
5.2.2 <i>Customer Acquisition</i>	47
5.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal	47
5.3.1 <i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i>	47
5.4 Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	47
5.4.1 Retensi Karyawan	47
5.4.2 Pelatihan Karyawan	48
5.4.3 Kepuasan Karyawan	48
5.5 Analisis <i>Balanced Scorecard</i>	48
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	52
6.1 Kesimpulan	52

6.2 Saran	53
DAFTAR PUSTAKA	54
LAMPIRAN	57

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala nilai kepuasan pelanggan	17
Tabel 3.2 Skala nilai kepuasan karyawan	19
Tabel 4.1 Data Net Profit Margin	27
Tabel 4.2 Data <i>Return On Investment</i>	28
Tabel 4.3 Data <i>Return On Equity</i>	28
Tabel 4.4 Data <i>Return On Assets</i>	29
Tabel 4.5 Data <i>Total Asset Turn Over</i>	30
Tabel 4.6 Data uji validitas kepuasan pelanggan	32
Tabel 4.7 Interval kategori tanggapan kuesioner	34
Tabel 4.8 Data <i>Customer Acquisition</i>	35
Tabel 4.9 Data <i>Manufacturing cycle effectiveness</i>	35
Tabel 4.10 Data Retensi Karyawan	37
Tabel 4.11 Data karyawan pelatihan	37
Tabel 4.12 Data uji validitas kepuasan karyawan	39
Tabel 4.13 Interval kategori tanggapan kuesioner	41
Tabel 4.14 Hasil pengukuran persentase pertumbuhan	43
Tabel 4.15 Hasil pengukuran skor tiap perspektif	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	11
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	22
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	26
Gambar 5.1 Skala <i>rating</i> kinerja perusahaan.....	51

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan adalah hal yang umum terjadi pada antar pelaku bisnis atau industri. Semakin banyaknya industri baru, menyebabkan makin terjadinya persaingan antar perusahaan. Persaingan yang ketat tersebut dapat berpengaruh pada pendapatan perusahaan. Untuk menghadapi persaingan antar industri, maka diperlukan suatu evaluasi kinerja. Evaluasi tersebut maksudnya adalah melihat kinerja perusahaan. Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk *output* suatu pelaksanaan aktivitas atau pekerjaan dalam periode tertentu dan dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi (Gibson et al, 2003).

Pengukuran adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui besar kecilnya suatu gejala. Pengukuran adalah suatu prosedur untuk mengamati suatu hal dan menggambarannya dengan bantuan skala numerik atau sistem pengkategorian (Mehrens & Lehmann, 1973). Pengukuran berperan dalam memperhitungkan dan sebagai tolok ukur seberapa baik strategi yang sudah diterapkan dan bagaimana keberhasilan yang sudah dicapai perusahaan tersebut, sehingga hasil pengukuran dapat dijadikan ukuran evaluasi apakah hasil yang telah dicapai sudah sesuai dengan target dari perusahaan.

Penilaian dan pengukuran kinerja merupakan dasar untuk mewujudkan kinerja yang baik dan sesuai dengan harapan perusahaan atau organisasi dengan mendesain atau memperbaiki sistem pada organisasi tersebut (Mulyadi, 2007). Sistem pengukuran kinerja merupakan cara yang dapat diterapkan pada suatu industri atau organisasi dalam melakukan evaluasi masukan dan juga keluaran.

Melakukan pengukuran kinerja yang berkaitan dengan aspek-aspek pendukung jalannya perusahaan adalah hal yang penting, dengan mengetahui hasil pengukuran kinerja perusahaan, maka pengelola perusahaan akan tahu bagaimana perkembangan perusahaan tersebut apakah meningkat atau menurun. Namun terdapat banyak perusahaan yang hanya berfokus untuk mengukur aspek finansial atau keuangan saja. Padahal aspek-aspek nonfinansial juga memiliki peran penting. Banyak organisasi atau bisnis yang masih mengabaikan hal-hal nonfinansial dan tidak mempertimbangkannya, terutama pelaku bisnis usaha kecil menengah.

Dalam melakukan pengukuran kinerja pada suatu perusahaan dengan mempertimbangkan aspek finansial dan aspek nonfinansial, diperlukan suatu metode yaitu metode *Balanced Scorecard*. Metode tersebut dapat membantu dalam mengukur kinerja dan memperbaiki kinerja suatu perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan konsep untuk mengukur kinerja dengan menggunakan aspek-aspek yang dibagi menjadi empat perspektif. Aspek-aspek tersebut adalah pelanggan, finansial, pembelajaran dan pertumbuhan serta proses bisnis internal. Konsep ini merupakan sebuah metode pengukuran yang bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan ide-ide baru dan meningkatkan efektivitas bisnis atau organisasi. Dalam konsep *Balanced Scorecard* terdapat aspek lain selain keuangan, sehingga konsep ini merupakan suatu metode yang dikembangkan untuk melengkapi pengukuran perspektif keuangan (Kaplan & Norton, 1996)

Dari waktu ke waktu, suatu usaha mikro kecil menengah memiliki perkembangan yang cepat. Dalam hal mendukung pembangunan nasional bidang perekonomian, usaha mikro kecil menengah juga memiliki peran yang penting sebagai salah satu bagian perekonomian pada masyarakat (Findawati et al., 2014). Namun kebanyakan usaha mikro kecil menengah masih belum menerapkan suatu pengukuran kinerja secara menyeluruh (Rompho, 2011). Penelitian ini dilakukan di Langgeng *Food*. Langgeng *Food* adalah sebuah usaha yang berada di Dusun Dawung, Kecamatan Boja, Kabupaten Kendal, Jawa tengah. Usaha ini memproduksi makanan beku yaitu *nugget*. Sebagai pemilik dari usaha mikro kecil menengah, *owner* Langgeng *Food* menyampaikan bahwa dalam menjalankan bisnisnya masih mempertimbangkan dan fokus pada aspek keuangan saja. Padahal dalam mencapai kinerja yang baik, perlu

mempertimbangkan aspek nonfinansialnya juga yaitu aspek pertumbuhan dan pembelajaran, aspek proses bisnis internal serta aspek *customer* atau pelanggan.

Berdasarkan permasalahan tersebut serta penjelasan mengenai konsep pengukuran kinerja, maka dilakukan penelitian untuk mengukur kinerja aspek-aspek pada Langgeng *Food*. *Balanced Scorecard* dipilih sebagai metode pada penelitian ini, dengan menerapkan metode tersebut, maka selanjutnya bisa dilakukan evaluasi pengukuran kinerja pada Langgeng *Food*.

Pada metode *Balanced Scorecard* tidak hanya aspek finansial saja yang diukur. Metode ini juga mengukur aspek-aspek yang lain, sehingga dapat diketahui ukuran kinerja pada Langgeng *Food* berdasarkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dan dapat diketahui juga perspektif mana yang sudah baik dan perspektif mana yang masih kurang serta perlu dilakukan perbaikan.

1.2 Rumusan Masalah

Pada penelitian ini, rumusan masalahnya adalah bagaimana ukuran kinerja pada Langgeng *Food* dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan keempat perspektifnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian tidak meluas ke aspek-aspek diluar batasan, maka dilakukan pembatasan masalah. Batasan-batasan penelitian ini diantaranya:

1. Tempat penelitian adalah di Langgeng *Food* Boja, Kendal.
2. Penelitian dilakukan dengan menerapkan suatu metode, metode tersebut adalah *Balanced Scorecard*.
3. Data-data yang dikumpulkan dan diolah adalah berdasarkan aspek-aspek pada *Balanced Scorecard*. Aspek aspek tersebut adalah mengenai pelanggan, pembelajaran serta pertumbuhan, proses bisnis internal dan finansial.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan adalah mengetahui ukuran kinerja Langgeng *Food* menggunakan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan keempat perspektifnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan berdasarkan empat perspektif pada *Balanced Scorecard* yaitu aspek proses bisnis internal, finansial, pelanggan, dan juga pembelajaran serta pertumbuhan.
2. Menambah pengetahuan pembaca mengenai metode *Balance Scorecard*.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan adalah untuk memberikan gambaran mengenai penelitian secara umum. Secara garis besar sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisikan hal-hal mengenai latar belakang berdasarkan topik permasalahan yang sedang diteliti, kemudian terdapat rumusan masalah, selanjutnya batasan masalah penelitian agar penelitian tidak meluas diluar aspek batasan, lalu tujuan, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini terdapat kajian induktif dan kajian deduktif, di mana berisikan dasar teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang bermanfaat dalam memberikan pemahaman mengenai topik yang dipilih.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan mengenai objek penelitian, sumber data, tahapan-tahapan penelitian yaitu alur penelitian yang digunakan untuk proses penyelesaian penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini memuat data-data yang diperoleh, kemudian data tersebut diolah menggunakan metode yang digunakan dalam penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisikan pembahasan mengenai hasil yang diperoleh dalam pengolahan data. Hasil tersebut dianalisis berdasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran membahas mengenai hasil yang sudah dianalisis secara singkat. Kemudian memberikan saran untuk penelitian, mencakup penelitian penulis dan penelitian-penelitian yang serupa.

Daftar Pustaka

Lampiran

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Visi dan Misi

Dalam menyusun suatu organisasi dibutuhkan kegiatan-kegiatan mengenai perencanaan strategi untuk jangka panjang juga jangka pendek, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Visi menjelaskan tujuan untuk masa depan dari suatu organisasi dan alasan kenapa organisasi tersebut dibentuk. Visi juga menjelaskan sasaran yang akan dicapai organisasi berkaitan dengan perkembangannya (Akdon, 2006). Berikut ini adalah hal-hal penting yang perlu diperhatikan dalam perumusan visi (Bryson, 2001):

1. Visi harus bisa memberikan motivasi kepada karyawan dan arahan agar kegiatan organisasi berjalan baik.
2. Setiap karyawan harus mengetahui visi dari organisasi yang mereka naungi.
3. Fungsi dari visi yaitu menyebarluaskan tindakan-tindakan penting suatu organisasi.

Misi dibentuk untuk mewujudkan visi. Rumusan tindakan dan tugas untuk mencapai visi, dijabarkan pada misi. Misi menjelaskan mengenai kegiatan-kegiatan apa saja yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan hal-hal yang menjadi tujuan dari organisasi. Misi harus berisikan hal-hal yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, selain itu pernyataan dalam misi bersifat mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam pengembangan organisasi (Akdon, 2007).

2.1.2 Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi setelah melakukan pekerjaan tertentu, untuk mewujudkan visi dan tujuan dari organisasi sesuai dengan etika, tidak melanggar hukum dan tidak ilegal berdasarkan hak dan kewajiban masing-masing mengenai pekerjaan tersebut (Prawirosentono, 1999). Kinerja ialah wujud kondisi perusahaan secara utuh dalam periode tertentu, merupakan suatu hasil dari pemanfaatan berbagai sumber daya yang didukung oleh operasional dari perusahaan tersebut (Helfert, 1996).

2.1.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi dan berguna dalam meningkatkan kualitas. Pengukuran kinerja memiliki peran dalam mengontrol implementasi suatu strategi pada bisnis yang dijalankan, dengan cara membandingkan hasil nyata dengan sasaran serta tujuan organisasi atau bisnis tersebut. Menilai kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk mendukung agar sasaran dan visi perusahaan bisa tercapai dan juga standar perilaku dapat terpenuhi, di mana standar perilaku tersebut sebelumnya sudah ditetapkan (Mulyadi & Setyawan, 1999)

Pengukuran kinerja tidak hanya mengenai satu individu saja. Pengukuran kinerja juga berkaitan dengan seluruh kegiatan yang ada pada perusahaan atau organisasi seperti sistem produksi, finansial, sumber daya, transportasi dan lain-lain. Seluruh aktivitas dalam perusahaan penting untuk dilakukan pengukurannya supaya dapat ditentukan pengendalian yang sesuai, dengan kinerja baik harapannya dapat terwujud suatu cita cita organisasi atau perusahaan tersebut (Agustian, 2015)

2.1.4 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah pengukuran skor dari kinerja organisasi atau perusahaan serta untuk memperhitungkan dan mempertimbangkan skor yang perlu dicapai oleh perusahaan agar memberikan manfaat di masa yang akan datang (Munawir, 2002)

Perbaikan tiap periode dapat dilakukan dengan menerapkan konsep *Balanced Scorecard*. Tercapainya visi, misi serta sasaran dari perusahaan akan terlaksana apabila seluruh sumber daya manusia atau karyawan pada perusahaan mengerti bahwa seluruh aktivitas yang mereka kerjakan sangat berdampak pada keberhasilan suatu perusahaan. Penggunaan *Balanced Scorecard* memiliki keuntungan, keuntungan dari *Balanced Scorecard* yaitu (Kaplan & Norton, 1992):

1. Menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan hasil kerja.
2. Mendiskusikan atau mengkomunikasikan strategi perusahaan ke karyawan.
3. Untuk membantu dalam perencanaan waktu dan pemanfaatan sumber daya yang lebih efektif.
4. Untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan mengukur aspek-aspek penting.
5. Membantu manajemen dalam membuat keputusan yang sesuai dan baik berdasarkan indikator kinerja.
6. Untuk meningkatkan pemahaman mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan.
7. Membantu karyawan agar fokus dan berkonsentrasi pada tugas-tugasnya.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* bukan berarti tidak menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi hanya pada finansial. Tetapi pada *Balanced Scorecard* terdapat beberapa perspektif tambahan yaitu perspektif non finansial dalam mengukur kinerja suatu organisasi. Kombinasi dari perspektif finansial dan perspektif non finansial memiliki manfaat yaitu membantu dalam kemampuan untuk mengendalikan dan merencanakan tindakan pencegahan terhadap masalah-masalah yang mungkin terjadi (De Waal, 2013).

Keseimbangan aspek finansial dan non finansial sebagai indikator kinerja memungkinkan bagian manajemen untuk berfokus pada hal-hal penting yang mendukung kinerja bisnis dan merencanakan pencapaian tujuan perusahaan agar dapat terwujud. Aspek non finansial memiliki kaitan yang erat terhadap aspek finansial, kinerja non finansial yang terganggu bisa saja berdampak pada kinerja aspek finansial (Lesáková & Dubcováb, 2016). Berikut ini adalah empat perspektif *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2000):

1. Keuangan

Keuangan menggambarkan keadaan perekonomian dalam perusahaan akibat suatu keputusan finansial yang diambil. Untuk mengetahui kinerja dari aspek keuangan, maka perlu membandingkan keuangan dari waktu yang berbeda, sehingga dapat diketahui apakah kinerja keuangan semakin baik atau menurun. Memperbandingkan keuangan menggunakan data keuangan selama 2 periode atau lebih. Minimal adalah 2 periode, sehingga bisa diketahui perubahan yang terjadi misal dengan menunjukkan jumlah dalam rupiah, kenaikan atau penurunan jumlah dalam rupiah, kenaikan atau penurunan dalam persentase, perbandingan dengan rasio dan juga persentase total (Munawir, 2010). Hal-hal mengenai sasaran keuangan pada perusahaan adalah seperti *return on investment*, *net profit margin* dan ukuran keuangan lainnya.

a) *Return on Investment*

Simamora (2002) berpendapat bahwa “*Return on Investment* merupakan suatu persentase dan semakin tinggi (besar) persentasenya, maka semakin baik”. ROI menunjukkan rasio pengembalian investasi aset-aset keseluruhan pada perusahaan. Pengukuran aktiva secara keseluruhan pada perusahaan disebut dengan ROI atau *Return On Investment*, akan semakin baik apabila rasionya tinggi (Syamsuddin, 2001).

b) *Net Profit Margin*

NPM (*Net Profit Margin*) menunjukkan rasio laba bersih, perusahaan dikatakan memiliki kemampuan yang baik apabila rasionya makin besar. Jadi perusahaan tersebut mampu mendapatkan laba yang tinggi. “*Net profit Margin* adalah perbandingan laba bersih dan penjualan, makin besar NPM, maka kinerja perusahaan akan semakin produktif” (Bastian dan Suhardjono, 2006). Menghitung NPM adalah dengan membandingkan laba bersih dan penjualan (Sawir, 2001).

c) *Return On Equity*

ROE (*Return On Equity*) berguna sebagai suatu rasio yang digunakan untuk melakukan pengukuran laba bersih yang didapat dari investasi oleh pihak pengelola modal. Nilai pengembalian investasi akan semakin besar apabila ROE juga besar. ROE berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam melakukan pengelolaan modal dan keuntungan berdasarkan

pengelolaan investasi modal tersebut (Sawir, 2001). Menghitung ROE adalah dengan membandingkan laba bersih dan ekuitas (Tandelilin, 2010).

d) *Return On Assets*

Return On Assets atau ROA adalah suatu rasio yang mengukur sejauh mana asset-aset perusahaan memiliki kemampuan untuk menghasilkan laba (Tandelilin, 2010). ROA dikatakan baik apabila lebih dari 2% (Lestari & Sugiharto, 2007).

e) *Total Asset Turn Over*

Total Asset Turn Over merupakan perputaran aktiva, untuk mengetahui sejauh mana organisasi mampu menghasilkan penjualan berdasarkan aktiva. Semakin besar angka yang didapat, maka akan menunjukkan kinerja perputaran aktiva yang baik (Koesomowidjojo, 2017).

2. Pelanggan

Dalam aspek pelanggan, pelanggan dan pasar adalah hal yang dianalisa. Kinerja perusahaan akan diukur berdasarkan dengan target perusahaan mengenai pelanggan dan pasar. Hal-hal yang diukur dalam perspektif pelanggan adalah seperti profitabilitas *customer*, kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan dan juga pangsa pasar pada segmen pelanggan yang dituju perusahaan tersebut. Pengukuran dalam perspektif ini, loyalitas pelanggan dapat dipertahankan berdasarkan pada hal-hal dan nilai yang menjadi keinginan pelanggan.

3. Proses Bisnis Internal

Untuk perspektif proses bisnis internal, proses internal perusahaan dipengaruhi oleh hal-hal seperti keinginan dan kepuasan pelanggan, sehingga perlu dilakukan identifikasi internal sebaik mungkin dengan harapan dapat memberikan timbal balik yang sesuai dengan harapan pelanggan. Jadi hal-hal eksternal sangat menentukan internal perusahaan.

4. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat yaitu pembelajaran dan pertumbuhan. Tiga perspektif sebelumnya dipengaruhi oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini berkaitan dengan penyediaan infrastuktur yang mendukung tujuan tiga perspektif lainnya, dengan pembelajaran dan pertumbuhan yang baik, maka

tujuan tiga perspektif *Balanced Scorecard* lain yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal dapat dicapai dan dapat berjalan baik. Hal-hal yang berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kepuasan karyawan, kemampuan karyawan, teknologi dan sarana yang tersedia dan lain-lain.



Gambar 2.1 Perspektif *Balanced Scorecard*

Sumber: Imelda, 2004

2.1.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Semakin banyak perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard* untuk membantu mengukur kinerja perusahaannya. Berikut ini adalah keunggulan atau kelebihan *Balanced Scorecard* (Gaol, 2014) :

1. Seluruh bagian pada perusahaan baik individu maupun keseluruhan, dapat diukur kinerjanya, kemudian semua bagian tersebut menjadi paham bahwa tanggung jawab mereka berpengaruh terhadap keseluruhan kesuksesan perusahaan.
2. Memberikan kemudahan kepada pihak manajemen untuk melakukan pengawasan secara menyeluruh, agar segala ancaman dapat diidentifikasi dan bisnis berjalan dengan baik.
3. Permasalahan dalam bisnis mudah diidentifikasi karena penyampaian informasi dan komunikasi antar bagian menjadi mudah serta dapat diidentifikasi juga peluang untuk masa depan.

Berikut merupakan beberapa kelebihan penerapan *Balanced Scorecard* menurut Suci R.M Koesomowidjojo (2017):

1. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, maka organisasi akan mudah dalam menjelaskan visi dan strategi organisasi.
2. Salah satu sifat *Balanced Scorecard* adalah komprehensif. Dalam melakukan penilaian, aspek-aspek yang dinilai adalah kuantitatif dan kualitatif. Jadi tidak hanya aspek keuangan saja yang dinilai, tapi juga non keuangan. Hal ini karena kinerja akan berjalan lebih baik apabila tidak hanya mengandalkan keuangan, dan aspek nonkeuangan juga memberikan kontribusi dalam perkembangan organisasi.
3. Aspek finansial dan aspek non finansial dalam *Balanced Scorecard* memiliki sifat yang koheren, dengan sasaran strategi yang koheren, maka karyawan dapat termotivasi untuk bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi dan turut berkontribusi dalam membangun organisasi agar dapat mencapai sasarannya.
4. Penyusunan strategi yang seimbang akan menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.
5. *Balanced Scorecard* menggunakan ukuran subjektif dan objektif. Ukuran objektif adalah aspek finansial sementara subjektif adalah aspek nonfinansial.
6. Memberikan kemudahan organisasi dalam melakukan identifikasi hasil umpan balik yang digunakan untuk dasar mengambil keputusan.
7. *Balanced Scorecard* mempertimbangkan hasil kinerja masa lalu dan perencanaan kinerja masa depan.

2.2 Kajian Induktif

Telah dilakukan penelitian-penelitian mengenai *Balanced Scorecard* terdahulu diantaranya, pada penelitian yang dilakukan Widaningrum dan Kabul (2014) adalah mengukur kinerja pada restoran X di Jakarta menggunakan *Balanced Scorecard*. Ukuran yang digunakan adalah omset, kepuasan pelayanan, kepuasan fasilitas, retensi, kesigapan, kreativitas, kepuasan suasana kerja, karyawan bertahan dan pelatihan karyawan. Hasil dari penelitian ini pada tingkat retensi serta kepuasan suasana kerja masih perlu ditingkatkan karena pencapaian kurang dari 85% dan tidak sesuai dengan target.

Kemudian penelitian selanjutnya adalah dilakukan oleh Agustian (2015). Penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan pengukuran kinerja rantai pasok atau *supply chain* barang *passthrough* pada PT. Indonesia Nippon Seiki dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan metode AHP. Hasil penelitian adalah diperoleh 22 KPI berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasok barang *passthrough* di PT. INS. Pengukuran menunjukan kinerja rantai pasok barang *passthrough* PT. INS dari tahun 2012 ke 2013 cenderung mengalami peningkatan, namun pada *customer complain* dan *delivery performance* masih perlu dilakukan evaluasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian selanjutnya adalah oleh Kurniasari dan Memarista (2017). Penelitian ini memiliki studi kasus pada PT. Aditya Sentana Agro. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan pengukuran kinerja memakai metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini adalah pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2013-2015 mengalami penurunan. Dari perspektif pelanggan, kinerja memuaskan karena perusahaan dapat membina dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya. Pada perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menunjukkan kinerja yang baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di *Home Industry Langgeng Food* yang berlokasi di di Dusun Dawung, Desa Blimbing, Kecamatan Boja, Kabupaten Kendal, Provinsi Jawa Tengah. Objek penelitian ini adalah sebuah usaha mikro kecil menengah yang memproduksi *frozen food* yaitu *nugget*. Pemasaran dilakukan di wilayah Kendal dan sekitarnya.

3.2 Sumber Data

Sumber data menjelaskan darimana memperoleh data-data yang dibutuhkan untuk penelitian. Terdapat dua sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Berikut ini adalah penjelasan mengenai data yang digunakan dalam penelitian baik primer maupun sekunder.

1. Data Primer

Data yang didapatkan secara langsung dari sumber disebut data primer. Pada penelitian ini data primer yang digunakan adalah berdasarkan kuesioner pelanggan dan kuesioner karyawan.

2. Data Sekunder

Data yang didapatkan secara tidak langsung disebut dengan data sekunder. Pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah data-data yang diperoleh dari pihak *Langgeng Food* serta referensi-referensi pendukung dari jurnal dan buku.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan cara-cara dalam memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Pada penelitian ini digunakan metode-metode:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu metode pengumpulan data dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden. Kuesioner mengenai kepuasan diajukan kepada pelanggan Langgeng *Food* dan karyawan yang bekerja di Langgeng *Food*.

2. Observasi

Pada metode observasi, data-data yang diperlukan dalam penelitian diperoleh dengan cara melakukan pengamatan ke tempat atau objek secara langsung.

3. Wawancara

Wawancara merupakan pengumpulan data dengan metode tanya jawab kepada responden atau pihak pemilik tempat penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan mengenai penelitian. Wawancara dilakukan kepada pihak Langgeng *Food* untuk mengetahui keuangan, visi dan misi yang diterapkan.

4. Data Historis

Data historis adalah metode untuk memperoleh data dengan berdasarkan data-data terdahulu atau arsip-arsip yang tersedia di tempat penelitian. Data tersebut antara lain data penjualan, data produksi, dan juga data karyawan.

3.4 Jenis Data

Pada penelitian yang dilakukan, terdapat dua jenis data, yaitu:

1. Data Kuantitatif

Data yang berupa angka atau bilangan disebut dengan data kuantitatif. Data yang berkaitan dengan data kuantitatif seperti laporan keuangan, jumlah karyawan, jumlah karyawan keluar dan lain-lain. Untuk mengetahui kinerja, maka perlu membandingkan keuangan dari waktu yang berbeda, sehingga dapat diketahui apakah kinerja semakin baik atau menurun.

Memperbandingkan keuangan menggunakan data keuangan selama 2 periode atau lebih. Minimal adalah 2 periode, sehingga bisa diketahui perubahan yang terjadi misal dengan menunjukkan jumlah dalam rupiah, kenaikan atau penurunan jumlah dalam rupiah, kenaikan atau penurunan dalam persentase, perbandingan dengan rasio dan juga persentase total (Munawir, 2010). Langgeng *Food* melakukan perhitungan keuangan periode tahunan, sehingga digunakan data 2 tahun.

2. Data Kualitatif

Data informasi yang berkaitan dengan kalimat verbal dan tidak berupa angka disebut dengan data kualitatif. Contoh data kualitatif yaitu profil perusahaan seperti visi perusahaan, misi perusahaan, struktur organisasi dan sejarah perusahaan.

3.5 Pengolahan Data

1. Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah:

a. *Net Profit Margin*

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.1$$

Sumber: Koesomowidjojo, 2017

b. *Return on Investment (ROI)*

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.2$$

Sumber: Sawir, 2001

c. *Return on Equity (ROE)*

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.3$$

Sumber: Tandelilin, 2010

d. *Return On Asset (ROA)*

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.4$$

Sumber: Koesomowidjojo, 2017

e. *Total Asset Turn Over* (TATO)

$$\text{TATO} = \frac{\text{Pendapatan penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots 3.5$$

Sumber: Koesomowidjojo, 2017

2. Perspektif Pelanggan

Indikator yang digunakan adalah:

a. Tingkat kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan menjadi faktor penting dalam suatu bisnis. Pelanggan yang merasa tidak puas bereaksi dengan cara yang berbeda-beda. Untuk mengetahui respon pelanggan mengenai produk, maka dilakukan penyebaran kuesioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan. Petanyaan-pertanyaan pada kuesioner dibuat berdasarkan 5 faktor pendorong kepuasan pelanggan menurut Handi Irawan (2007):

- 1) Produk
- 2) Harga
- 3) *Service*
- 4) Emosional
- 5) Kemudahan

Skala likert adalah skala pengukuran yang dikembangkan oleh Likert. Skala ini memiliki 5 pilihan skala, Namun terkadang digunakan 4 skala untuk menghilangkan pilihan netral yang tersedia. Kuesioner memiliki menggunakan skala jawaban 1 sampai 4 di mana skala tersebut adalah:

Tabel 3.1 Skala nilai kepuasan pelanggan

Nilai	Keterangan
1	Sangat Tidak Puas
2	Tidak puas
3	Puas
4	Sangat Puas

Sumber: Data diolah

b. *Customer Acquisition*

Menghitung *customer acquisition* adalah jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan total jumlah pelanggan sekarang.

$$\text{Customer acquisition} = \frac{\text{Pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\% \dots \dots \dots 3.6$$

Sumber: Nubel, 2013

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal, indikator-indikator yang diukur yaitu proses operasi, proses ini merupakan proses membuat produk. Pengukuran proses operasi dilakukan menggunakan rumus *manufacturing cycle effectiveness*.

$$\text{MCE} = \frac{\text{waktu pengolahan}}{\text{waktu penyelesaian}} \times 100\% \dots \dots \dots 3.7$$

Sumber: Kaplan & Norton, 2000

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk aspek pertumbuhan dan pembelajaran indikator yang akan diukur adalah:

a. Retensi karyawan

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots 3.8$$

Sumber: Widodo, 2011

b. Pelatihan karyawan

$$\text{Karyawan terampil} = \frac{\text{Jumlah karyawan pelatihan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots 3.9$$

Sumber: Koesomowidjojo, 2017

c. Tingkat kepuasan karyawan

Melakukan *survey* dengan penyebaran kuesioner ke karyawan mengenai kepuasan karyawan, organisasi dapat mengukur lebih mudah bagaimana tingkat kepuasan karyawan. Pertanyaan pada kuesioner dibuat berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut As'ad (1991), yaitu:

- 1) Faktor psikologi, berkaitan dengan minat terhadap pekerjaan dan ketrampilan karyawan.
- 2) Faktor sosial, berkaitan dengan interaksi dengan rekan kerja dan atasan.
- 3) Faktor fisik, berkaitan dengan waktu, gaji, kondisi lingkungan kerja.

Skala likert adalah skala pengukuran yang dikembangkan oleh Likert. Skala ini memiliki 5 pilihan skala, namun terkadang digunakan 4 skala untuk menghilangkan pilihan netral yang tersedia. Kuesioner memiliki menggunakan skala jawaban 1 sampai 4 di mana skala tersebut adalah:

Tabel 3.2 Skala nilai kepuasan karyawan

Nilai	Keterangan
1	Sangat Tidak Puas
2	Tidak puas
3	Puas
4	Sangat Puas

Sumber: Data diolah

5. Uji Kecukupan Data

Apabila populasi diketahui, maka:

$$n = \frac{N}{1+(Nxe^2)} \dots\dots\dots 3.10$$

Sumber: Kadir, 2015

Apabila populasi tidak diketahui, maka:

$$n = \frac{(Z\alpha/2)^2 p(1-p)}{e^2} \dots\dots\dots 3.11$$

Sumber: Kadir, 2015

Keterangan:

n = Jumlah data yang dibutuhkan

N = Jumlah populasi

p = Proporsi yang diduga.

Z = Tingkat ketelitian dengan melihat Tabel Z

e = Kesalahan maksimum

Pada penelitian yang dilakukan kali ini, tingkat kepercayaan yang digunakan adalah sebesar 95% dengan *standard error* sebesar 5%.

6. Uji Validitas

Uji validitas berfungsi dalam melakukan pengukuran kevalidan data. Semakin tinggi validitas, maka nilai kesalahan semakin kecil. Semakin mendekati angka 1 semakin baik (Azwar, 2000). Pengukuran uji validitas menggunakan *software* SPSS versi 22, tingkat signifikansi adalah 5% dan derajat kebebasan (df)= n-2.

Perhitungan produk momen adalah:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \dots\dots\dots 3.12$$

Sumber: Azwar, 2000

Keterangan:

r = koefisien korelasi (r_{hitung})

X = Hasil skor item

Y = Hasil skor total

n = jumlah sampel

Bila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan kuesioner valid.

Bila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan kuesioner tidak valid.

7. Uji Reliabilitas

Pengukuran kestabilan jawaban responden adalah menggunakan uji reliabilitas. Semakin tinggi reliabilitas alat pengukur, maka semakin stabil pula pengukur tersebut. Pengukuran reliabilitas menggunakan perhitungan koefisien *Cronbach;s Alpha* (Ghozali, 2011).

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right) \dots\dots\dots 3.13$$

Sumber: Ghozali, 2011

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyak item pertanyaan

$\sum \sigma_i^2$ = jumlah variansi

σ_t^2 = variansi total

Jika koefisien $\alpha < 0,6$, maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel.

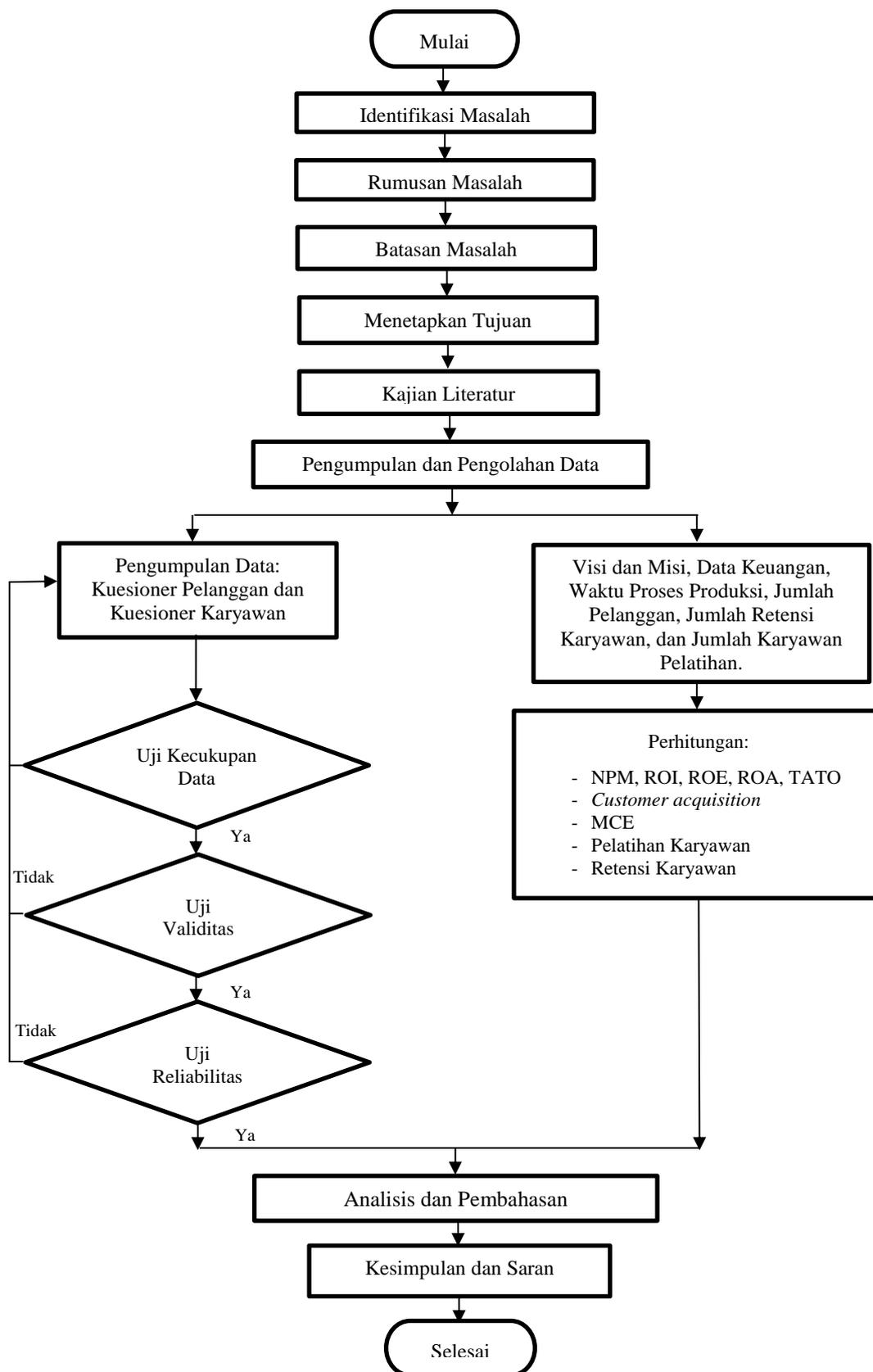
Jika koefisien $\alpha > 0,6$, maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel.

8. Pengukuran *Balanced Scorecard*

Dalam mengukur kinerja, terdapat tiga interval nilai atau skor yang mewakili kriteria penilaian untuk masing-masing indikator kerja yaitu *rating scale* -1, 0, dan 1. Kriteria penilaian tersebut adalah kurang, cukup, dan baik. Kriteria baik artinya adalah kinerja aktual perusahaan memenuhi target. Kriteria cukup diartikan bahwa kinerja aktual perusahaan belum memenuhi target, namun hasil yang diperoleh masih dapat diterima. Sementara kriteria kurang memiliki arti bahwa jauhnya rentang nilai kinerja aktual perusahaan dengan target yang telah ditentukan (Timur et al, 2014).

3.6 Diagram Alir Penelitian

Dalam melakukan penelitian, terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan. Tahap-tahap atau alur tersebut digambarkan dengan diagram alir. Berikut ini adalah diagram alir dari penelitian:



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

Berikut ini merupakan penjelasan dari diagram alir penelitian, langkah pertama dalam melakukan penelitian adalah melakukan identifikasi masalah. Latar belakang masalah yang terjadi adalah pada *Home Industry Langgeng Food* masih berorientasi pada pengukuran finansial saja dan kurang memperhatikan sisi non finansial, sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja dengan menerapkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Lalu dilakukan perumusan masalah, di mana rumusan masalahnya adalah bagaimana kinerja pada *Langgeng Food*, setelah mengetahui masalahnya, maka selanjutnya adalah menentukan batasan penelitian agar penelitian ini tidak meluas ke aspek-aspek lain.

Langkah berikutnya adalah menetapkan tujuan dari penelitian. Tujuan penelitian yang akan dilakukan yaitu untuk mengukur kinerja *Langgeng Food* menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Kemudian peneliti melakukan studi literatur berdasarkan dasar teori dan penelitian terdahulu, untuk memahami materi penelitian dan metode yang akan digunakan.

Selanjutnya adalah melakukan pengumpulan data. Data yang dikumpulkan adalah berkaitan dengan aspek-aspek dalam *Balanced Scorecard* seperti data keuangan untuk perspektif keuangan atau finansial, waktu proses produksi untuk perspektif proses bisnis internal, jumlah pelanggan untuk perspektif pelanggan, kemudian jumlah retensi karyawan dan jumlah karyawan pelatihan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada aspek pelanggan dan pertumbuhan serta pembelajaran, dilakukan pula penyebaran kuesioner kepada pelanggan dan karyawan mengenai tingkat kepuasan. Selain data tersebut, juga dilakukan pengumpulan data mengenai data umum perusahaan seperti visi, misi, dan struktur organisasi.

Setelah data yang dibutuhkan didapat, maka dilakukan pengolahan data dan pengujian data. Untuk data-data hasil kuesioner, pengujian yang dilakukan adalah uji kecukupan data, uji validitas dan uji reliabilitas. Jika data tidak valid dan tidak reliabel, maka data tersebut tidak dapat dipakai. Apabila data valid dan reliabel, maka data akan diolah atau dihitung.

Sementara untuk data yang bukan kuesioner, dilakukan perhitungan yaitu *Net Profit Margin, Return On Investment, Return On Equity, Return On Assets, Total Asset Turn Over, Customer Acquisition, Manufacturing Cycle Effectiveness*, rasio retensi karyawan dan rasio pelatihan karyawan. Hasil dari pengolahan data tersebut selanjutnya akan dilakukan analisis dan pembahasan. Setelah dianalisis, maka dibuat kesimpulan berdasarkan dari rumusan masalah yang sebelumnya telah ditentukan. Kemudian juga diberikan saran mengenai penelitian yang telah dilakukan dan penelitian-penelitian serupa pada waktu yang akan datang.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Langgeng *Food* adalah sebuah *home industry* yang memproduksi makanan. Langgeng *Food* beralamat di Dusun Dawung, Kecamatan Boja, Kabupaten Kendal. Makanan yang diproduksi adalah jenis *frozen food* yaitu *nugget*. Pemiliki usaha ini adalah Bapak H. Dayat. Beliau mendirikan usaha Langgeng *Food* pada tahun 2002.

Pada awal didirikan, Langgeng *Food* memproduksi mie dan hanya memiliki tenaga kerja berjumlah 5 orang. Kemudian pada tahun 2007, Langgeng *Food* mulai memproduksi *nugget*. Macam produk yang diproduksi adalah:

1. *Nugget* es krim
2. *Nugget* kotak
3. *Nugget* bentuk ikan
4. *Nugget* bentuk *love*
5. *Nugget* *stick*
6. *Nugget* sayur
7. Kaki naga
8. Paha balado

Kini Langgeng *Food* memiliki tenaga kerja hingga 40 orang. Tenaga kerja tersebut sebagian besar adalah ibu-ibu yang tinggal di sekitar Dusun Dawung. Pemilik bermaksud menjalin hubungan antar masyarakat dan membuka lapangan pekerjaan

untuk warga sekitar dusun. Seluruh tenaga kerja di Langgeng *Food* diberikan pelatihan mengenai kebersihan dan kesehatan.

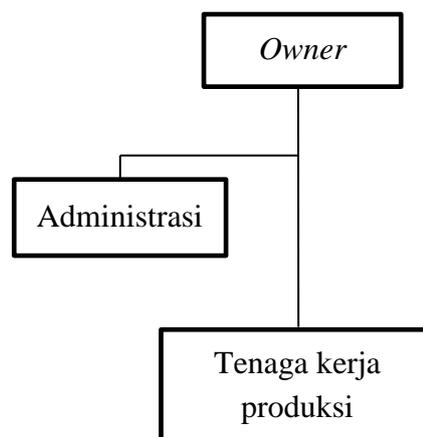
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari Langgeng *Food* adalah menjalin suatu kerukunan dalam suatu lingkungan. Arti dari visi tersebut adalah agar terjalinnya suatu hubungan yang harmonis antar tenaga kerja atau karyawan Langgeng *Food*, di mana para karyawan Langgeng *Food* adalah warga sekitar lokasi usaha. Sementara itu Misi dari Langgeng *Food* adalah:

1. Mengembangkan inovasi produk.
2. Menjaga kualitas produk.
3. Selalu menjaga kebersihan produk dan lingkungan kerja.
4. Menjalinkan hubungan antar karyawan.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi menjelaskan susunan jabatan di sebuah perusahaan. Pengelola utama usaha Langgeng *Food* adalah *owner* atau pemilik. Bagian administrasi adalah yang mengelola keuangan. Kemudian yang terakhir adalah bagian produksi, yaitu tenaga kerja yang bertugas memproduksi produk-produk dari Langgeng *Food*. Gambar 4.1 adalah struktur organisasi dari Langgeng *Food*.



Gambar 4.1 Struktur organisasi

Sumber: Data diolah

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Perspektif Keuangan

1. *Net Profit Margin*

Rasio ini untuk menghitung kemampuan organisasi menghasilkan laba bersih dalam penjualan tertentu (Koesomowidjojo, 2017). Menghitung NPM (*Net Profit Margin*) yaitu dengan membandingkan laba bersih dengan penjualan atau pendapatan. Tabel 4.1 menunjukkan data laba bersih dan penjualan *Home Industry* Langgeng *Food* pada tahun 2016 dan 2017.

Tabel 4.1 Data *Net Profit Margin*

Tahun	Laba bersih	Penjualan
2016	Rp 129.411.000	Rp 877.800.000
2017	Rp 139.380.000	Rp 924.000.000

Sumber: Data diolah

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.1$$

Sumber: Koesomowidjojo, 2017

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 129.411.000}{\text{Rp } 877.800.000} \times 100\% \\ &= 14,74\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp } 139.380.000}{\text{Rp } 924.000.000} \times 100\% \\ &= 15,08\% \end{aligned}$$

2. *Return On Investment (ROI)*

Return On Investment atau ROI adalah salah satu ukuran kinerja keuangan untuk mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh oleh perusahaan untuk setiap investasi yang dilakukan (Sulistiyanto, 2017). Menghitung ROI adalah dengan membandingkan laba bersih dengan total aktiva. Tabel 4.2 menunjukkan data untuk

perhitungan *Return On Investment* yaitu data laba bersih dan aktiva pada tahun 2016 dan 2017.

Tabel 4.2 Data *Return On Investment*

Tahun	Laba bersih	Aktiva
2016	Rp 129.411.000	Rp 906.200.000
2017	Rp 139.380.000	Rp 924.600.000

Sumber: Data diolah

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.2$$

Sumber: Sawir, 2001

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 129.411.000}{\text{Rp } 906.200.000} \times 100\% \\ &= 14,28\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp } 139.380.000}{\text{Rp } 924.600.000} \times 100\% \\ &= 15,07\% \end{aligned}$$

3. *Return On Equity* (ROE)

ROE merupakan suatu rasio yang digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pengelola modal yang diinvestasikan oleh pemilik perusahaan (Lestari & Sugiharto, 2007). Cara menghitungnya adalah dengan membandingkan laba bersih dengan modal atau ekuitas. Tabel 4.3 merupakan data laba bersih dan modal untuk menghitung *Return On Equity*.

Tabel 4.3 Data *Return On Equity*

Tahun	Laba bersih	Modal
2016	Rp 129.411.000	Rp 807.200.000
2017	Rp 139.380.000	Rp 818.600.000

Sumber: Data diolah

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.3$$

Sumber: Tandelilin, 2010

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 129.411.000}{\text{Rp } 807.200.000} \times 100\% \\ &= 16,03\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp } 139.380.000}{\text{Rp } 818.600.000} \times 100\% \\ &= 17,03\% \end{aligned}$$

4. *Return On Assets (ROA)*

Menghitung rasio ROA atau *Return On Assets* merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba dengan keseluruhan aktiva yang dimiliki oleh perusahaan tersebut (Koesomowidjojo, 2017). Laba yang digunakan adalah laba sebelum pajak, laba sebelum pajak disebut juga EBIT. Tabel 4.4 adalah data laba sebelum pajak dan total aktiva untuk menghitung *Return On Assets*.

Tabel 4.4 Data *Return On Assets*

Tahun	Laba sebelum pajak	Aktiva
2016	Rp 133.800.000	Rp 906.200.000
2017	Rp 144.000.000	Rp 924.600.000

Sumber: Data diolah

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.4$$

Sumber: Koesomowidjojo, 2017

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 133.800.000}{\text{Rp } 906.200.000} \times 100\% \\ &= 14,76\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp } 144.000.000}{\text{Rp } 924.600.000} \times 100\% \\ &= 15,58\% \end{aligned}$$

5. *Total Asset Turn Over* (TATO)

Rasio *Total Asset Turn Over* (TATO) merupakan suatu rasio aktivitas perputaran aktiva pada organisasi dengan membandingkan penjualan dan aktiva (Koesomowidjojo, 2017). Tabel 4.5 menunjukkan data penjualan dan aktiva untuk menghitung *Total Asset Turn Over*.

Tabel 4.5 Data *Total Asset On Turn Over*

Tahun	Penjualan	Aktiva
2016	Rp 877.800.000	Rp 906.200.000
2017	Rp 924.000.000	Rp 924.600.000

Sumber: Data diolah

$$\text{TATO} = \frac{\text{Pendapatan penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.5$$

Sumber: Koesomowidjojo, 2017

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 877.800.000}{\text{Rp } 906.200.000} \times 100\% \\ &= 96,87\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp } 924.000.000}{\text{Rp } 924.600.000} \times 100\% \\ &= 99,94\% \end{aligned}$$

4.2.2 Perspektif Pelanggan

1. Kepuasan Pelanggan

a. Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data digunakan untuk menghitung sampel yang dibutuhkan. Sampel adalah banyaknya bagian dari jumlah populasi (Sugiono, 2007). Untuk uji kecukupan data pada pelanggan, digunakan uji slovin karena sudah diketahui populasi pelanggan yaitu 120.

$$n = \frac{N}{1+(Nxe^2)} \dots\dots\dots 4.6$$

Sumber: Kadir, 2015

$$\begin{aligned} n &= \frac{120}{1+(120 \times 0.05^2)} \\ &= 92,3 \\ &= 92 \end{aligned}$$

Perhitungan uji slovin menggunakan tingkat probabilitas kesalahan 0,05 dengan tingkat kepercayaan 95%, berdasarkan hasil perhitungan tersebut didapat nilai n adalah 92. Jumlah sampel minimal adalah 92.

b. Uji Validitas

1) Hipotesis Penelitian

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2) Kriteria Pengujian

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

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

3) Tingkat signifikansi

Kuesioner yang disebar adalah sebanyak 100 dan yang didapat sah adalah 95, maka derajat kebebasan (df)= n-2= 93, tingkat probabilitas kesalahan adalah 5% sehingga r_{tabel} adalah 0,170.

4) Uji Statistik

Setelah r_{tabel} diketahui, maka selanjutnya adalah melakukan perhitungan r_{hitung} menggunakan software SPSS versi 22. Tabel 4.6 berikut ini adalah data r_{hitung} dan r_{tabel} uji validitas kepuasan pelanggan. Berdasarkan perhitungan tersebut data r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka H_0 diterima. Apabila H_0 diterima artinya data butir pertanyaan kuesioner tersebut adalah valid.

Tabel 4.6 Data uji validitas kepuasan pelanggan

Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	0,417	0,170	Valid
P2	0,629	0,170	Valid
P3	0,602	0,170	Valid
P4	0,530	0,170	Valid
P5	0,572	0,170	Valid
P6	0,576	0,170	Valid
P7	0,655	0,170	Valid
P8	0,553	0,170	Valid
P9	0,530	0,170	Valid
P10	0,389	0,170	Valid

Sumber: Data diolah

c. Uji Reliabilitas

1) Hipotesis Penelitian

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2) Kriteria Pengujian

Jika koefisien $\alpha < 0,6$ maka H_0 ditolak.

Jika koefisien $\alpha > 0,6$ maka H_0 diterima.

3) Tingkat signifikansi

Kuesioner yang disebar adalah sebanyak 100 dan yang didapat sah adalah 95, maka derajat kebebasan (df)= n-2= 93, tingkat probabilitas kesalahan adalah 5% sehingga r_{tabel} adalah 0,170.

4) Uji Statistik

Selanjutnya adalah melakukan uji statistik menggunakan software SPSS versi 22. Berdasarkan uji reliabilitas terhadap data kuesioner, didapat hasil r_{alpha} atau *Cronbach's Alpha* yaitu sebesar 0,741. *Cronbach's Alpha* > 0,6 dan nilai *Cronbach's Alpha* > dari r_{tabel} sebesar 0,170. H_0 diterima, maka data butir pertanyaan kuesioner reliabel.

d. Persentase Hasil

Untuk mengetahui hasil penyebaran data maka dilakukan perhitungan interval dan persentase hasil kuesioner, kemudian nantinya persentase hasil kuesioner dapat dikategorikan sesuai dengan jenjang intervalnya dan akan dibandingkan dengan target dari perusahaan.

1) Persentase nilai maksimal

$$\text{Persentase nilai maksimal} = \frac{\text{Skala maksimal}}{\text{Skala maksimal}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.7$$

Sumber: Abidin & Purbawanto, 2015

$$\begin{aligned} \text{Persentase nilai maksimal} &= \frac{4}{4} \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

2) Persentase nilai minimal

$$\text{Persentase nilai minimal} = \frac{\text{Skala minimal}}{\text{Skala maksimal}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.8$$

Sumber: Abidin & Purbawanto, 2015

$$\begin{aligned} \text{Persentase nilai minimal} &= \frac{1}{4} \times 100\% \\ &= 25\% \end{aligned}$$

3) Menentukan range

$$\text{Menentukan range} = \% \text{ maksimal} - \% \text{ minimal} \dots\dots\dots 4.9$$

Sumber: Abidin & Purbawanto, 2015

$$\begin{aligned} \text{Menentukan range} &= 100\% - 25\% \\ &= 75\% \end{aligned}$$

4) Lebar interval

$$\text{Lebar Interval} = \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah interval}} \dots\dots\dots 4.10$$

Sumber: Abidin & Purbawanto, 2015

$$\begin{aligned}\text{Lebar Interval} &= \frac{75\%}{4} \\ &= 18,75\%\end{aligned}$$

5) Interval Kategori Tanggapan

Berikut ini adalah tabel interval kategori tanggapan dari kuesioner kepuasan pelanggan.

Tabel 4.13 Interval kategori tanggapan kuesioner

Persentase	Kategori
81.25% < skor < 100%	Sangat Puas
62.5% < skor < 81.25%	Puas
43.75% < skor < 62.5%	Tidak Puas
25% < skor < 43.75%	Sangat Tidak Puas

Sumber: Data diolah

6) Persentase kuesioner

Jumlah pertanyaan kepuasan pelanggan adalah sebanyak 10, jumlah kuesioner yang sah adalah 95, dan skala maksimal tiap pertanyaan adalah 4, sehingga skor total nilai maksimalnya adalah 3800. Berdasarkan perhitungan berikut ini, maka persentase kuesioner yang didapat adalah 77,34%, sehingga pelanggan dikategorikan puas.

$$\text{Persentase Kuesioner} = \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor total}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.11$$

Sumber: Abidin & Purbawanto, 2015

$$\begin{aligned}\text{Persentase Kuesioner} &= \frac{2939}{3800} \times 100\% \\ &= 77.34\%\end{aligned}$$

2. *Customer Acquisition*

Customer Acquisition adalah rasio pengukuran di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru (Halimah, 2015). Menghitung *Customer Acquisition* adalah dengan perbandingan pelangga baru dan total pelanggan. Tabel 4.8 Menunjukkan data pelanggan baru dan total pelanggan untuk menghitung *Customer Acquisition*.

Tabel 4.8 Data *Customer Acquisition*

Tahun	Pelanggan baru	Total pelanggan
2016	8	108
2017	12	120

Sumber: Data diolah

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.12$$

Sumber: Nubel, 2013

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{8}{108} \times 100\% \\ &= 7,41\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{12}{120} \times 100\% \\ &= 10\% \end{aligned}$$

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

1. MCE

Manufacturing cycle effectiveness digunakan untuk suatu pengukuran waktu aktivitas-aktivitas produksi mulai dari penanganan bahan baku, produk dalam proses sampai dengan produk jadi (Ansori et al, 2015). Waktu penyelesaian produksi atau *cycle time* ini terdiri dari *value added activities* dan *non value added activity*. *Value added activity* yaitu *processing time*, sedangkan *non value added activities* terdiri dari *inspection time*, *moving time*, *waiting time*. Tabel 4.9 merupakan data untuk perhitungan *manufacturing cycle effectiveness*.

Tabel 4.9 Data *manufacturing cycle effectiveness*

Pekerjaan	Tahun 2016	Tahun 2017
Timbang	300 jam	225 jam
Adonan	1500 jam	1200 jam
Cetak	1800 jam	1500 jam

Pekerjaan	Tahun 2016	Tahun 2017
Kukus	1650 jam	1650 jam
Panir	30 jam	300 jam
Kipas	1500 jam	1500 jam
Packing	1800 jam	1500 jam
<i>Processing time</i>	8580 jam	7875 jam
<i>Waiting time</i>	150 jam	150 jam
<i>Inspection time</i>	225 jam	210 jam
<i>Moving time</i>	75 jam	51 jam
<i>Total throughput time</i>	9030 jam	8286 jam

Sumber: Data diolah

$$\text{MCE} = \frac{\text{waktu pengolahan}}{\text{waktu penyelesaian}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.13$$

Sumber: Kaplan dan Norton, 2000

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{8580}{9030} \times 100\% \\ &= 95.02\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{7875}{8289} \times 100\% \\ &= 95,04\% \end{aligned}$$

4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Retensi karyawan

Retensi karyawan atau *Employee Retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan. Istilah retensi berhubungan dengan istilah perputaran (*turnover*) yang artinya adalah proses di mana karyawan meninggalkan organisasi (Mathis & Jackson, 2008). Tabel 4.10 adalah data untuk menghitung retensi karyawan.

Tabel 4.10 Data retensi karyawan

Tahun	Jumlah karyawan keluar	Total karyawan
2016	1	37
2017	0	40

Sumber: Data diolah

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.14$$

Sumber: Widodo, 2011

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{1}{37} \times 100\% \\ &= 2,7\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{0}{40} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

2. Pelatihan Karyawan

Pada rasio pelatihan karyawan, akan diukur besarnya persentase karyawan yang memiliki keahlian dan terampil. Semakin besar jumlah karyawan yang diberi pelatihan, maka akan semakin baik keterampilan karyawan (Koesomowidjojo, 2017). Menghitung karyawan terampil adalah dengan perbandingan jumlah karyawan yang diberikan pelatihan dan total karyawan. Tabel 4.11 adalah data jumlah karyawan yang diberikan pelatihan dan total jumlah karyawan untuk menghitung persentase karyawan terampil.

Tabel 4.11 Data karyawan pelatihan

Tahun	Jumlah karyawan pelatihan	Total karyawan
2016	37	37
2017	40	40

Sumber: Data diolah

$$\text{Karyawan terampil} = \frac{\text{Jumlah karyawan pelatihan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.15$$

Sumber: Koesomowidjojo, 2017

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{37}{37} \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{40}{40} \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

3. Kepuasan Karyawan

a. Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data digunakan untuk menghitung sampel yang dibutuhkan. Sampel adalah banyaknya bagian dari jumlah populasi (Sugiono, 2007). Untuk uji kecukupan data pada karyawan, digunakan uji slovin karena sudah diketahui populasi karyawan yaitu 40.

$$n = \frac{N}{1+(Nxe^2)} \dots\dots\dots 4.16$$

Sumber: Kadir, 2015

$$\begin{aligned} n &= \frac{40}{1+(40 \times 0.05^2)} \\ &= 36,3 \\ &= 36 \end{aligned}$$

Perhitungan uji slovin menggunakan tingkat probabilitas kesalahan 0,05 dengan tingkat kepercayaan 95%, berdasarkan hasil perhitungan tersebut didapat nilai n adalah 36. Jumlah sampel minimal adalah 36.

b. Uji Validitas

1) Hipotesis Penelitian

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2) Kriteria Pengujian

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

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

3) Tingkat signifikansi

Kuesioner yang disebar adalah sebanyak 40 dan yang didapat sah adalah 38, maka derajat kebebasan $(df) = n - 2 = 36$, tingkat probabilitas kesalahan adalah 5% sehingga r_{tabel} adalah 0,271.

4) Uji Statistik

Setelah r_{tabel} diketahui, maka selanjutnya adalah melakukan perhitungan r_{hitung} menggunakan software SPSS versi 22. Tabel 4.12 berikut ini adalah data r_{hitung} dan r_{tabel} uji validitas kepuasan karyawan. Berdasarkan perhitungan tersebut data r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka H_0 diterima. Apabila H_0 diterima artinya data butir pertanyaan kuesioner tersebut adalah valid.

Tabel 4.12 Data uji validitas kepuasan karyawan

Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	0,698	0,271	Valid
P2	0,487	0,271	Valid
P3	0,605	0,271	Valid
P4	0,660	0,271	Valid
P5	0,358	0,271	Valid
P6	0,740	0,271	Valid
P7	0,634	0,271	Valid
P8	0,750	0,271	Valid
P9	0,683	0,271	Valid

Sumber: Data diolah

c. Uji Reliabilitas

1) Hipotesis Penelitian

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2) Kriteria Pengujian

Jika koefisien $\alpha < 0,6$ maka H_0 ditolak.

Jika koefisien $\alpha > 0,6$ maka H_0 diterima.

3) Tingkat signifikansi

Kuesioner yang disebar adalah sebanyak 40 dan yang didapat sah adalah 38, maka derajat kebebasan (df)= n-2= 36, tingkat probabilitas kesalahan adalah 5% sehingga r_{tabel} adalah 0,271.

4) Uji Statistik

Selanjutnya adalah melakukan uji statistik menggunakan software SPSS versi 22. Berdasarkan uji reliabilitas terhadap data kuesioner, didapat hasil r_{alpha} atau *Cronbach's Alpha* yaitu sebesar 0,803. *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ dan nilai *Cronbach's Alpha* $>$ dari r_{tabel} sebesar 0,271. Artinya H_0 diterima, maka data butir pertanyaan kuesioner reliabel.

d. Persentase Hasil

Untuk mengetahui hasil penyebaran data, maka dilakukan perhitungan interval dan persentase hasil kuesioner, kemudian nantinya persentase hasil kuesioner dapat dikategorikan sesuai dengan jenjang intervalnya dan akan dibandingkan dengan target dari perusahaan.

1) Persentase nilai maksimal

$$\text{Persentase nilai maksimal} = \frac{\text{Skala maksimal}}{\text{Skala maksimal}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.17$$

Sumber: Abidin & Purbawanto, 2015

$$\begin{aligned} \text{Persentase nilai maksimal} &= \frac{4}{4} \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

2) Persentase nilai minimal

$$\text{Persentase nilai minimal} = \frac{\text{Skala minimal}}{\text{Skala maksimal}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.18$$

Sumber: Abidin & Purbawanto, 2015

$$\begin{aligned}\text{Persentase nilai minimal} &= \frac{1}{4} \times 100\% \\ &= 25\%\end{aligned}$$

3) Menentukan range

$$\text{Menentukan range} = \% \text{ maksimal} - \% \text{ minimal} \dots\dots\dots 4.19$$

Sumber: Abidin & Purbawanto, 2015

$$\begin{aligned}\text{Menentukan range} &= 100\% - 25\% \\ &= 75\%\end{aligned}$$

4) Lebar interval

$$\text{Lebar Interval} = \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah interval}} \dots\dots\dots 4.20$$

Sumber: Abidin & Purbawanto, 2015

$$\begin{aligned}\text{Lebar Interval} &= \frac{75\%}{4} \\ &= 18,75\%\end{aligned}$$

5) Interval Kategori Tanggapan

Berikut ini adalah tabel interval kategori tanggapan dari kuesioner kepuasan karyawan.

Tabel 4.13 Interval kategori tanggapan kuesioner

Persentase	Kategori
81.25% < skor < 100%	Sangat Puas
62.5% < skor < 81.25%	Puas
43.75% < skor < 62.5%	Tidak Puas
25% < skor < 43.75%	Sangat Tidak Puas

Sumber: Data diolah

6) Persentase Kuesioner

Jumlah pertanyaan kepuasan karyawan adalah sebanyak 9, jumlah kuesioner yang sah adalah 38, dan skala maksimal tiap pertanyaan adalah 4, sehingga skor total nilai maksimalnya adalah 1368. Berdasarkan perhitungan berikut

ini, maka persentase kuesioner yang didapat adalah 79,75%, sehingga karyawan dikategorikan puas.

$$\text{Persentase Kuesioner} = \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor total}} \times 100\% \dots\dots\dots 4.21$$

Sumber: Abidin & Purbawanto, 2015

$$\begin{aligned} \text{Persentase Kuesioner} &= \frac{1091}{1368} \times 100\% \\ &= 79.75\% \end{aligned}$$

4.2.5 Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Untuk mengukur persentase pertumbuhan pada setiap perspektif adalah menggunakan data tahun 2016 dan 2017. Apabila nilainya positif, maka ada peningkatan. Apabila nilainya negatif, maka terjadi penurunan. Sementara apabila nol, maka artinya tetap. Hasil pengukuran persentase pertumbuhan tiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* dengan menggunakan perbandingan data tahun 2016 dan 2017 disajikan dalam Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14 Hasil pengukuran persentase pertumbuhan

Perspektif	Ukuran Perspektif	Tahun 2016	Tahun 2017	Pertumbuhan	Keterangan
Perspektif Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	14.74%	15.08%	2.31%	Meningkat
	<i>Return On Investment</i>	14.28%	15.07%	5.53%	Meningkat
	<i>Return On Equity</i>	16.03%	17.03%	6.24%	Meningkat
	<i>Return On Assets</i>	14.76%	15.58%	5.56%	Meningkat
	<i>Total Asset Turn Over</i>	96.87%	99.94%	3.17%	Meningkat
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan			Survey Kuesioner	
	<i>Customer Acquisition</i>	7.41%	10%	34.95%	Meningkat
Perspektif Proses Bisnis	MCE	95.02%	95.04%	0.02%	Meningkat
Internal					
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Retensi Karyawan	2.70%	0%	-100%	Menurun
	Pelatihan Karyawan	100%	100%	0.00%	Tetap
	Kepuasan Karyawan			Survey Kuesioner	

Sumber: Data diolah

Sementara pengukuran skor tiap perspektif, disajikan dalam Tabel 4.15. Pemberian skor mengacu pada persentase realisasi rata-rata dan persentase target yang diinginkan oleh perusahaan.

Tabel 4.15 Hasil pengukuran skor tiap perspektif

Perspektif	Ukuran Perspektif	Realisasi Rata-Rata	Target	Kategori	Skor
Perspektif Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	14.91%	10%	Baik	1
	<i>Return On Investment</i>	14.68%	5%	Baik	1
	<i>Return On Equity</i>	16.53%	10%	Baik	1
	<i>Return On Assets</i>	17.09%	5%	Baik	1
	<i>Total Asset Turn Over</i>	98.41%	80%	Baik	1
	Total				5
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	77.34%	75%	Baik	1
	<i>Customer Acquisition</i>	8.71%	10%	Kurang	-1
	Total				0
Perspektif Proses Bisnis Internal	MCE	95.03%	90%	Baik	1
	Total				1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Retensi Karyawan	1.35%	0%	Kurang	-1
	Pelatihan Karyawan	100%	100%	Cukup	0
	Kepuasan Karyawan	79.75%	75%	Baik	1
	Total				0
	Total Skor Keseluruhan				6

Sumber: Data diolah

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Perspektif Keuangan

5.1.1 *Net Profit Margin*

Berdasarkan perhitungan *Net Profit Margin* atau NPM, pada tahun 2016 hasil *Net Profit Margin* adalah sebesar 14,74% dan pada tahun 2017 adalah sebesar 15,08%. Artinya terjadi peningkatan *Net Profit Margin* yaitu sebanyak 2,31%. Rata-rata *Net Profit Margin* selama 2 tahun 14,91%. Langgeng Food memiliki target rata-rata *Net Profit Margin* dalam setahun adalah sebesar 10%, dengan hasil dari perhitungan *Net Profit Margin* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.1.2 *Return On Investment*

Berdasarkan perhitungan *Return On Investment* atau ROI, pada tahun 2016 hasil *Return On Investment* adalah sebesar 14,28% dan pada tahun 2017 adalah sebesar 15,07%. Artinya terjadi peningkatan *Return On Investment* yaitu sebanyak 5,53%. Rata-rata *Return On Investment* selama 2 tahun adalah 14,68%. Langgeng Food memiliki target rata-rata *Return On Investment* dalam setahun adalah sebesar 5%, dengan hasil dari perhitungan *Return On Investment* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.1.3 *Return On Equity*

Berdasarkan perhitungan *Return On Equity* atau ROE, pada tahun 2016 hasil ROE adalah sebesar 16,03% sedangkan pada tahun 2017 hasil ROE adalah sebesar 17,03%.

Artinya terjadi peningkatan ROE yaitu sebanyak 6.24%. Rata-rata *Return On Equity* selama 2 tahun adalah 16,53%. Langgeng *Food* memiliki target rata-rata *Return On Equity* dalam setahun adalah sebesar 10%, dengan hasil dari perhitungan *Return On Equity* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.1.4 Return On Assets

Berdasarkan perhitungan *Return On Assets* atau ROA, pada tahun 2016 hasil ROA adalah sebesar 14.76% dan pada tahun 2017 hasil ROA adalah sebesar 15.58%. Artinya terjadi peningkatan *Return On Assets* yaitu sebanyak 5.56%. Rata-rata *Return On Assets* selama 2 tahun adalah 17,09%. Langgeng *Food* memiliki target rata-rata ROA dalam setahun adalah sebesar 5%, dengan hasil dari perhitungan *Return On Assets* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.1.5 Total Asset Turn Over

Berdasarkan perhitungan *Total Asset Turn Over* atau TATO, pada tahun 2016 hasil TATO adalah sebesar 96.87% dan pada tahun 2017 hasil TATO adalah sebesar 99.94%. Artinya terjadi peningkatan *Total Asset Turn Over* sebanyak 3.17%. Rata-rata *Total Asset Turn Over* selama 2 tahun adalah 98,41%. Langgeng *Food* memiliki target rata-rata *Total Asset Turn Over* dalam setahun adalah sebesar 80%, dengan hasil dari perhitungan *Total Asset Turn Over* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.2 Analisis Perspektif Pelanggan

5.2.1 Kepuasan Pelanggan

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner ke pelanggan Langgeng *Food*. Kuesioner yang sah adalah sebanyak 95. Persentase kuesioner yang didapatkan adalah sebesar 77,34%. Berdasarkan perhitungan interval kategori persentase kuesioner, 77,34% berada di interval 62.5%-81.25%

sehingga dikategorikan pelanggan puas. Target persentase yang diinginkan Langgeng Food adalah sebesar 75%, maka target yang diinginkan oleh perusahaan telah tercapai.

5.2.2 Customer Acquisition

Berdasarkan perhitungan *Customer Acquisition*, pada tahun 2016 hasil perhitungan adalah sebesar 7.41% dan pada tahun 2017 hasil perhitungan adalah sebesar 10%. Artinya terjadi peningkatan *Customer Acquisition* sebanyak 34.95%. Rata-rata *Customer Acquisition* selama 2 tahun adalah 8,705%. Langgeng Food memiliki target rata-rata *Customer Acquisition* dalam setahun adalah sebesar 10%, dengan hasil dari perhitungan *Customer Acquisition* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan belum tercapai.

5.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

5.3.1 Manufacturing Cycle Effectiveness

Berdasarkan perhitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness* atau MCE, pada tahun 2016 hasil *Manufacturing Cycle Effectiveness* adalah sebesar 95.02% sedangkan pada tahun 2017 hasil *Manufacturing Cycle Effectiveness* adalah sebesar 95.04%. Terjadi peningkatan MCE yaitu sebanyak 0.02%. Jadi rata-rata *Manufacturing Cycle Effectiveness* selama 2 tahun adalah 95.03%. Langgeng Food memiliki target rata-rata *Manufacturing Cycle Effectiveness* dalam setahun adalah sebesar 90%, dengan hasil dari perhitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.4 Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

5.4.1 Retensi Karyawan

Berdasarkan perhitungan persentase retensi karyawan, pada tahun 2016 hasil perhitungan adalah sebesar 2,70% dan pada tahun 2017 hasil perhitungan adalah sebesar 0%. Artinya terjadi penurunan persentase retensi karyawan yaitu sebanyak 100%.

Langgeng *Food* memiliki target rata-rata persentase retensi karyawan dalam setahun adalah sebesar 0%. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan belum tercapai, yaitu pada tahun 2016 terdapat 1 karyawan yang keluar. Menurut *owner* dari Langgeng *Food* sampai saat ini hanya terdapat 1 karyawan yang keluar, yaitu pada tahun 2016 yang disebabkan karena faktor kehamilan.

5.4.2 Pelatihan Karyawan

Berdasarkan perhitungan persentase jumlah karyawan yang mendapat pelatihan, pada tahun 2016 hasil perhitungan adalah sebesar 100% dan pada tahun 2017 hasil perhitungan adalah sebesar 100%. Persentase jumlah karyawan yang mendapat pelatihan pada tahun 2016 dan 2017 adalah tetap. Langgeng *Food* telah mencapai nilai 100% karena setiap tahun Langgeng *Food* memang memberikan pelatihan kebersihan dan kesehatan kepada karyawan-karyawannya. Langgeng *Food* memiliki target persentase adalah sebesar 100%. Berdasarkan hasil dari perhitungan persentase jumlah karyawan yang mendapat pelatihan yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan Langgeng *Food* telah tercapai.

5.4.3 Kepuasan Karyawan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner ke pelanggan Langgeng *Food*. Kuesioner yang sah adalah sebanyak 38. Persentase kuesioner yang didapatkan adalah sebesar 79,75%. Berdasarkan perhitungan interval kategori persentase kuesioner, 79,75% berada di interval 62.5%-81.25% sehingga dikategorikan karyawan puas. Target persentase yang diinginkan Langgeng *Food* adalah sebesar 75%, maka target yang diinginkan oleh perusahaan telah tercapai.

5.5 Analisis *Balanced Scorecard*

Perhitungan yang dilakukan pada perspektif keuangan adalah *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), *Return On Equity* (ROE), *Return On Assets* (ROA) dan *Total Asset Turn Over* (TATO). Rata-rata realisasi NPM pada Langgeng *Food* adalah sebesar 14,91% dengan target perusahaan adalah sebesar 10%. Langgeng *Food* sudah

mencapai dan melampaui target *Net Profit Margin* yang diinginkan, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik.

Rata-rata realisasi ROI pada Langgeng *Food* adalah sebesar 14,68% dengan target perusahaan adalah sebesar 5%. Langgeng *Food* sudah mencapai dan melampaui target *Return On Investment*, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Rata-rata realisasi ROE pada Langgeng *Food* adalah sebesar 16,53% dengan target perusahaan adalah sebesar 10%. Langgeng *Food* sudah mencapai dan melampaui target *Return On Equity*, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik.

Rata-rata realisasi ROA pada Langgeng *Food* adalah sebesar 17,09% dengan target perusahaan adalah sebesar 5%. Langgeng *Food* sudah mencapai dan melampaui target *Return On Assets*, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Rata-rata realisasi TATO pada Langgeng *Food* adalah sebesar 98,41% dengan target perusahaan adalah sebesar 80%. Langgeng *Food* sudah mencapai dan melampaui target *Total Asset Turn Over*, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Total nilai pengukuran kinerja pada persepektif keuangan adalah sebesar 5 yang artinya masuk dalam kategori baik.

Perhitungan yang dilakukan pada perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan dan *Customer Acquisition*. Rata-rata realisasi persentase kuesioner kepuasan pelanggan pada Langgeng *Food* adalah sebesar 77,34% dengan target perusahaan adalah sebesar 75%. Langgeng *Food* sudah mencapai target kepuasan pelanggan, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Rata-rata realisasi *Customer Acquisition* pada Langgeng *Food* adalah sebesar 8,71% dengan target perusahaan adalah sebesar 10%. Langgeng *Food* belum mencapai target *Customer Acquisition*, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar -1 yang artinya masuk dalam kategori kurang. Total nilai pengukuran kinerja pada persepektif pelanggan adalah sebesar 0 yang artinya masuk dalam kategori cukup.

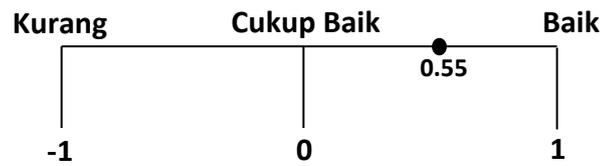
Perhitungan yang dilakukan pada perspektif proses bisnis internal adalah *Manufacturing Cycle Effectiveness*. Rata-rata realisasi MCE adalah sebesar 95,03%

dengan target perusahaan adalah sebesar 90%. *Langgeng Food* sudah mencapai target *Manufacturing Cycle Effectiveness*, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Total nilai pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal adalah sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik.

Perhitungan yang dilakukan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah retensi karyawan, jumlah karyawan yang mendapat pelatihan dan kepuasan karyawan. Rata-rata realisasi persentase retensi karyawan pada *Langgeng Food* adalah sebesar 1,35% dengan target perusahaan adalah sebesar 0%. *Langgeng Food* belum mencapai target retensi karyawan, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar -1 yang artinya masuk dalam kategori kurang.

Rata-rata realisasi persentase jumlah karyawan yang mendapat pelatihan pada *Langgeng Food* adalah sebesar 100% dengan target perusahaan adalah sebesar 100%. *Langgeng Food* cukup mencapai jumlah karyawan yang mendapat pelatihan, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 0 yang artinya masuk dalam kategori cukup baik. Rata-rata realisasi persentase kuesioner kepuasan karyawan pada *Langgeng Food* adalah sebesar 79,75% dengan target perusahaan adalah sebesar 75%. *Langgeng Food* sudah mencapai target kepuasan karyawan, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Total nilai pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebesar 0 yang artinya masuk dalam kategori cukup.

Berdasarkan jumlah nilai tiap perspektif yaitu, perspektif keuangan adalah sebesar 5, perspektif pelanggan adalah sebesar 0, perspektif proses bisnis internal adalah sebesar 1 dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebesar 0, jadi total keseluruhan nilai kinerja perusahaan *Langgeng Food* adalah sebesar 6. Total keseluruhan tolok ukur perspektif yang digunakan pada *Balanced Scorecard* adalah sejumlah 11. Rata-rata total kinerja perusahaan adalah 0,55. Untuk mengetahui kategori nilai yang sudah diukur menggunakan *Balanced Scorecard*, maka selanjutnya adalah melihat skala rating kinerja perusahaan.



Gambar 5.1 Skala *rating* kinerja perusahaan

Sumber: Data diolah

Berdasarkan gambar skala *rating* kinerja perusahaan, nilai 0,55 yang didapat oleh Langgeng *Food* termasuk dalam kategori cukup baik. Hal yang masih perlu ditingkatkan adalah Retensi Karyawan dan *Customer Acquisition*.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Bedasarkan nilai realisasi dan target dari Langgeng *Food*, total skor keseluruhan perspektif adalah 6. Nilai *rating* kinerja yang didapatkan Langgeng *Food* adalah sebesar 0,55. Berdasarkan skala *rating* kinerja, kinerja Langgeng *Food* termasuk dalam kategori cukup baik.

Pada perspektif keuangan, rata-rata realisasi NPM sebesar 14,91% dengan target perusahaan yaitu sebesar 10%, artinya NPM sudah melampaui target, sehingga mendapat kategori baik. Rata-rata realisasi ROI sebesar 14,68% dengan target perusahaan yaitu sebesar 5%, artinya ROI sudah melampaui target, sehingga mendapat kategori baik. Rata-rata realisasi ROE sebesar 16,53% dengan target perusahaan yaitu sebesar 10%, artinya ROE sudah melampaui target, sehingga mendapat kategori baik. Rata-rata realisasi ROA sebesar 17,09% dengan target perusahaan yaitu sebesar 5%, artinya ROA sudah melampaui target, sehingga mendapat kategori baik. Rata-rata realisasi TATO sebesar 98,41% dengan target perusahaan yaitu sebesar 80%, artinya TATO sudah melampaui target, sehingga mendapat kategori baik.

Pada perspektif pelanggan, rata-rata realisasi kepuasan pelanggan sebesar 77,34% dengan target perusahaan yaitu sebesar 75%, artinya realisasi kepuasan pelanggan sudah melampaui target, sehingga mendapat kategori baik. Rata-rata realisasi *Customer Acquisition* sebesar 8,71% dengan target perusahaan yaitu sebesar 10%, artinya *Customer Acquisition* belum mencapai target, sehingga mendapat kategori kurang. Pada perspektif proses bisnis internal, rata-rata realisasi MCE sebesar 95,03%

dengan target perusahaan yaitu sebesar 90%, artinya realisasi MCE sudah melampaui target, sehingga mendapat kategori baik.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, rata-rata realisasi retensi karyawan sebesar 1,35% dengan target perusahaan yaitu sebesar 0%, artinya realisasi retensi karyawan belum mencapai target, sehingga mendapat kategori kurang. Realisasi pelatihan karyawan sebesar 100% dengan target perusahaan yaitu sebesar 100%, artinya realisasi pelatihan karyawan sudah cukup mencapai target, sehingga mendapat kategori cukup. Rata-rata realisasi kepuasan karyawan sebesar 79,75% dengan target perusahaan adalah sebesar 75%, artinya realisasi kepuasan karyawan sudah melampaui target perusahaan, sehingga mendapat kategori baik.

6.2 Saran

Hasil pengukuran yang mendapat kategori kurang adalah *Customer Acquisition* dan Retensi Karyawan. Pada retensi karyawan, tahun 2016 terdapat 1 orang karyawan yang keluar dikarenakan faktor pribadi yaitu kehamilan. Saran yang diberikan penulis adalah pada perspektif pelanggan dengan tolok ukur *Customer Acquisition* dapat ditingkatkan lagi dengan melakukan promosi. Pelanggan Langgeng *Food* kebanyakan adalah pemilik rumah makan, pedagang kelontong dan ibu rumah tangga. Langgeng *Food* dapat memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi seperti *Instagram*, *Facebook*, dan *Twitter*. Media Sosial memberikan kemudahan dalam melakukan promosi dan menjangkau pelanggan. Selain itu, Langgeng *Food* juga bisa menerapkan sistem *delivery*, sehingga pembeli tidak harus datang secara langsung ke tempat Langgeng *Food*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zainal & Purbawanto, Sugeng. 2015. Pemahaman siswa terhadap pemanfaatan media pembelajaran berbasis livewire pada mata pelajaran teknik listrik kelas x jurusan audio video di SMK Negeri 4 Semarang. Universitas Negeri Semarang.
- Agustian, Isnaini. 2015. Rancangan pengukuran kinerja rantai pasok barang passthrough di PT. Indonesia Nippon Seiki dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Universitas Andalas Sumatera Barat.
- Akdon. 2006. *Strategic management for educational management*. Bandung: Alfabeta.
- Akdon. 2007. *Strategic management for educational management*. Bandung: Alfabeta.
- Ansori, Askhabul., Yusianto, Rindra., Tjahyono, Rudi. 2015. Penerapan manufacturing cycle effectiveness sebagai upaya perbaikan efektifitas produksi pada CV Niaga Manunggal. Universitas Dian Nuswamtoro Semarang.
- As'ad. 1991. *Seri Ilmu manajemen sumber daya manusia psikologi industri*. Bandung: Alumni
- Azwar, Saifuddin. 2000. *Reabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Bastian, Indra & Suhardjono. 2006. *Akuntansi perbankan edisi 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bryson, J. M. 2001. *Perencanaan strategis bagi organisasi sosial*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- De Waal, A. 2013. *Strategic performance management second edition*. England: Palgrave Manmillan Publisher.
- Findawati, Yulian., Cahyana, Athika Sindhi., Astutik, Ika Ratna Indra. 2014. Pengembangan aplikasi WEB pengukuran kinerja UMKM menggunakan metode terintegrasi AHP WPM dan Balanced Scorecard. Teknik Informatika Universitas Muhamadyah Sidoarjo.
- Gaol, Chr Jimmy Lumban. 2014. *A to Z human capital*. Jakarta: Grasindo.
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang : BP UNDIP.
- Gibson., Ivancevich., Donnely. 2003. *Organization 8th ed*. Massachusetts: Irwin, Inc.
- Helfert, Erich. A. 1996. *Teknik analisa keuangan petunjuk praktis untuk mengelola dan mengukur kinerja perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Imelda, R. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard pada organisasi public*. Universitas Kristen Petra.
- Irawan, Handi. 2007. *10 prinsip kepuasan pelanggan cetakan ke-sembilan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kadir. 2015. *Statistika terapan konsep, contoh dan analisis data dengan program SPSS/Lisrel dalam penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers
- Kaplan, R. S & Norton, D. P. 1992. *The Balanced Scorecard measures that drive performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S & Norton, D. P. 1996. *Balanced Scorecard menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S & Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard menerapkan strategi menjadi aksi terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Jakarta: Erlangga.
- Koesomowidjojo, Suci R. 2017. *Balanced Scorecard model pengukuran kinerja dengan empat perspektif*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Kurniasari, Verni & Memarista, Gesti. 2017. Analisis kinerja perusahaan menggunakan metode Balanced Scorecard. Universitas Kristen Petra.

- Lesáková, Ľubica & Dubcová, Katarína. 2016. Knowledge and use of the Balanced Scorecard method in the businesses in the Slovak Republic. Faculty of Economics Matej Bel University Slovak Republic.
- Lestari, Maharani Ika & Sugiharto, Toto. 2007. Kinerja bank devisa dan bank non devisa dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma.
- Mathis, Robert L & Jackson, John H. 2008. *Human resources management edisi sepuluh*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mehrens, W A & Lehmann, I J. 1973. *Measurement and evaluation in education and psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston. Inc.
- Mulyadi. 2007. *Sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mulyadi & Setyawan, Johny. 1999. *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Munawir. 2002. *Analisa laporan keuangan edisi ke empat*. Yogyakarta: Liberty.
- Munawir. 2010. *Analisis laporan keuangan*. Edisi Empat. Yogyakarta: Liberty
- Nubel, Adib. 2013. Evaluasi kinerja melalui pendekatan balanced scorecard sebagai dasar penentuan strategi pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi kabupaten Blitar. Universitas Brawijaya.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rompho, N. 2011. Why the Balanced Scorecard fails in SMEs: a case study. Thammasat University Thailand.
- Widaningrum, Dyah Lestari & Kabul, Ivanaldy. 2014. Implementasi Balanced Scorecard pada unit usaha kecil menengah studi kasus sebuah restoran di Jakarta. Binus University Jakarta.
- Sawir, Agnes. 2001. *Analisis kinerja keuangan dan perencanaan keuangan perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry. 2002. *Akuntansi manajemen edisi ke 2*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sulistiyanto, Dandy Dwi. 2017. Penerapan strategi balanced scorecard dalam upaya meningkatkan kinerja manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya.
- Syamsuddin, Lukman. 2001. *Manajemen keuangan perusahaan: konsep aplikasi dalam perencanaan, pengawasan, dan pengambilan keputusan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tandelilin, Eduardus. 2010. *Portofolio dan investasi teori dan aplikasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Timur, Anggoro Prio., Santoso, Imam., Effendi, Masud. 2014. Penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan Balanced Scorecard (Studi kasus pada Score Café, Malang). Universitas Brawijaya
- Widodo, Imam. 2011. Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan Balance Scorecard studi kasus pada perusahaan mebel PT. Jansen Indonesia. Universitas Diponegoro Semarang.

LAMPIRAN

Lampiran A-1 Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Kepada Yang Terhormat

Pelanggan Langgeng *Food*

Di tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya adalah mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, yang sedang melakukan penelitian yang akan digunakan sebagai Tugas Akhir. Penelitian ini menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) dengan tujuan mengukur kinerja perusahaan dengan berdasarkan empat perspektif dari *Balance Scorecard* (BSC).

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i pelanggan Langgeng *Food* bisa meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner pada lampiran surat ini. Data dari kuesioner ini selanjutnya akan diolah dan dianalisis. Sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian pada Tugas Akhir.

Demikian permohonan ini saya buat, besar harapan saya agar Bapak/Ibu/Saudara/i dapat berpartisipasi mengisi kuesioner ini, atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta,.....

Hormat Saya

Harlinda Rasvi Nabela

PENELITI

KUESIONER PERSPEKTIF PELANGGAN
LANGGENG FOOD

I. Petunjuk Pengisian

Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memberi tanda (X) pada pilihan jawaban dibawah ini dengan keterangan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Puas (STP)

2 = Tidak Puas (TP)

3 = Puas (P)

4 = Sangat Puas (SP)

II. Data Responden

Jenis Kelamin : () Laki-laki () Perempuan

Umur :

Pekerjaan :

No	Kriteria	STP	TP	P	SP
1	Anda merasa puas dengan harga produk Langgeng Food				
2	Anda merasa puas dengan cita rasa dari Langgeng Food				
3	Anda merasa puas dengan masa kadaluarsa yang berlaku pada produk dari Langgeng Food				
4	Langgeng Food memberikan jaminan pengembalian produk yang cacat				
5	Langgeng Food tepat waktu dalam memenuhi pesanan				
6	Langgeng Food tanggap dalam merespon keluhan pelanggan				
7	Produk yang diterima sesuai dengan pesanan				
8	Langgeng Food ramah dalam melayani pelanggan				
9	Langgeng Food dapat menjaga kepercayaan pelanggan				
10	Kemudahan dalam transaksi pembelian				

Lampiran A-2 Kuesioner Kepuasan Karyawan

Kepada Yang Terhormat
Karyawan Langgeng *Food*
Di tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya adalah mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, yang sedang melakukan penelitian yang akan digunakan sebagai Tugas Akhir. Penelitian ini menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) dengan tujuan mengukur kinerja perusahaan dengan berdasarkan empat perspektif dari *Balance Scorecard* (BSC).

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i karyawan Langgeng *Food* bisa meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner pada lampiran surat ini. Data dari kuesioner ini selanjutnya akan diolah dan dianalisis. Sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian pada Tugas Akhir.

Demikian permohonan ini saya buat, besar harapan saya agar bapak/ibu/saudara/i dapat berpartisipasi mengisi kuesioner ini, atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta,.....

Hormat Saya

Harlinda Rasvi Nabela

PENELITI

**KUESIONER PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN
LANGGENG *FOOD***

I. Petunjuk Pengisian

Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memberi tanda (X) pada pilihan jawaban dibawah ini dengan keterangan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Puas (STP)

2 = Tidak Puas (TP)

3 = Puas (P)

4 = Sangat Puas (SP)

II. Data Responden

Jenis Kelamin : () Laki-laki () Perempuan

Umur :

Pekerjaan/bagian :

No	Kriteria	STP	TP	P	SP
1	Anda merasa puas bekerja di <i>Langgeng Food</i>				
2	Anda merasa puas dengan pelatihan yang diberikan <i>Langgeng Food</i>				
3	<i>Langgeng Food</i> memberikan penghargaan kepada prestasi pekerja yang baik				
4	Anda merasa puas dengan kerjasama antar pekerja				
5	Anda merasa puas dengan kepemimpinan atasan anda				
6	Anda merasa puas dengan gaji yang diterima				
7	Anda merasa pas dengan tunjangan yang diberikan oleh <i>Langgeng Food</i>				
8	Anda merasa puas dengan kebersihan dan kenyamanan tempat bekerja				
9	Anda merasa puas dengan waktu kerja di <i>Langgeng Food</i>				

Lampiran A-3 Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	total
1	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	33
2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	34
5	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	27
6	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	34
7	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	27
8	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	34
9	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	34
10	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3	30
11	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	27
12	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	24
13	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37
14	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	29
15	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	34
16	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33
17	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
18	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	27
19	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
20	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	26
21	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	26
22	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	27
23	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
24	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	28
25	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34
26	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
27	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	32
28	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	28
29	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
30	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38
31	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	32
32	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	33
33	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	34
34	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34
35	2	2	2	3	3	2	2	4	4	4	28
36	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	34
37	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	28
38	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	33
39	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	33
40	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	28
41	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	36

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	total
42	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	30
43	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	33
44	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	34
45	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	33
46	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	33
47	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	35
48	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	25
49	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	30
50	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33
51	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
52	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	27
53	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
54	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33
55	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	26
56	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	27
57	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
58	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	28
59	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34
60	4	4	3	2	2	2	3	3	2	4	29
61	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33
62	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	35
63	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	36
64	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	35
65	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	30
66	3	2	2	4	3	3	3	4	4	2	30
67	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	34
68	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	35
69	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	32
70	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
71	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	27
72	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	32
73	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	27
74	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	28
75	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	36
76	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	27
77	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
78	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32
79	2	3	2	2	3	3	4	3	2	4	28
80	3	2	2	4	4	2	3	3	3	3	29
81	3	3	3	4	2	2	4	4	2	4	31
82	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	31
83	4	2	3	4	4	4	2	2	3	2	30
84	3	4	3	3	2	3	2	4	3	4	31

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	total
85	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	25
86	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	32
87	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	37
88	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	32
89	4	2	3	2	4	3	3	3	2	3	29
90	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	25
91	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
92	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	34
93	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	33
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
95	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33

Lampiran A-4 Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Total
1	4	3	3	4	4	3	4	3	4	32
2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	30
3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	26
4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25
5	4	4	2	3	3	3	3	3	4	29
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
7	4	4	3	3	4	3	3	4	3	31
8	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
9	3	3	3	3	2	2	3	3	3	25
10	3	4	4	4	3	3	3	3	3	30
11	3	3	2	4	3	2	3	3	2	25
12	3	2	3	3	4	3	3	3	3	27
13	3	4	2	2	3	2	3	2	3	24
14	2	3	3	3	3	3	2	3	2	24
15	2	3	4	2	3	3	3	3	3	26
16	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34
17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
18	3	3	4	3	3	4	3	4	3	30
19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
21	3	3	2	4	3	3	3	3	3	27
22	3	4	3	4	4	3	3	3	4	31
23	2	3	2	3	3	3	2	2	3	23
24	3	3	3	3	3	3	2	3	2	25
25	4	2	4	4	4	3	3	3	3	30
26	3	3	3	3	3	2	3	2	2	24
27	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29
28	3	3	2	2	4	3	3	3	2	25
29	2	3	2	2	3	2	3	3	3	23
30	4	3	4	4	3	3	3	4	4	32
31	4	4	3	3	4	3	4	4	4	33
32	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26
33	3	4	2	3	3	3	4	4	4	30
34	4	3	3	4	4	4	3	4	4	33
35	3	4	4	3	3	3	4	4	3	31
36	4	4	4	4	3	4	4	3	3	33
37	3	2	3	3	4	3	3	3	4	28
38	3	4	4	3	3	3	4	3	3	30

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Total
P9	Pearson Correlation	.096	.232*	.228*	.285*	.264*	.165	.187	.297*	1	.213*	.530*
	Sig. (2-tailed)	.355	.023	.026	.005	.010	.109	.069	.003		.038	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
P10	Pearson Correlation	.051	.400*	.147	-.037	-.010	-.094	.308*	.233*	.213*	1	.389*
	Sig. (2-tailed)	.625	.000	.157	.719	.921	.367	.002	.023	.038		.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Total	Pearson Correlation	.417*	.629*	.602*	.530*	.572*	.576*	.655*	.553*	.530*	.389*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.741	10

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Total
P9	Pearson Correlation	.430**	.267	.148	.335*	.331*	.425**	.482**	.495**	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.007	.106	.376	.040	.042	.008	.002	.002		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Total	Pearson Correlation	.698**	.487**	.605**	.660**	.358*	.740**	.634**	.750**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.027	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	9