

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
BALANCE SCORECARD DAN ANALYTICAL NETWORK PROCESS
(STUDI KASUS: Cracow Milk Café)**

TUGAS AKHIR

**Tugas Ini Dibuat Sebagai Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Strata-1
Teknik Industri**



Disusun Oleh:

Nama : Happy Wahyu Pratama

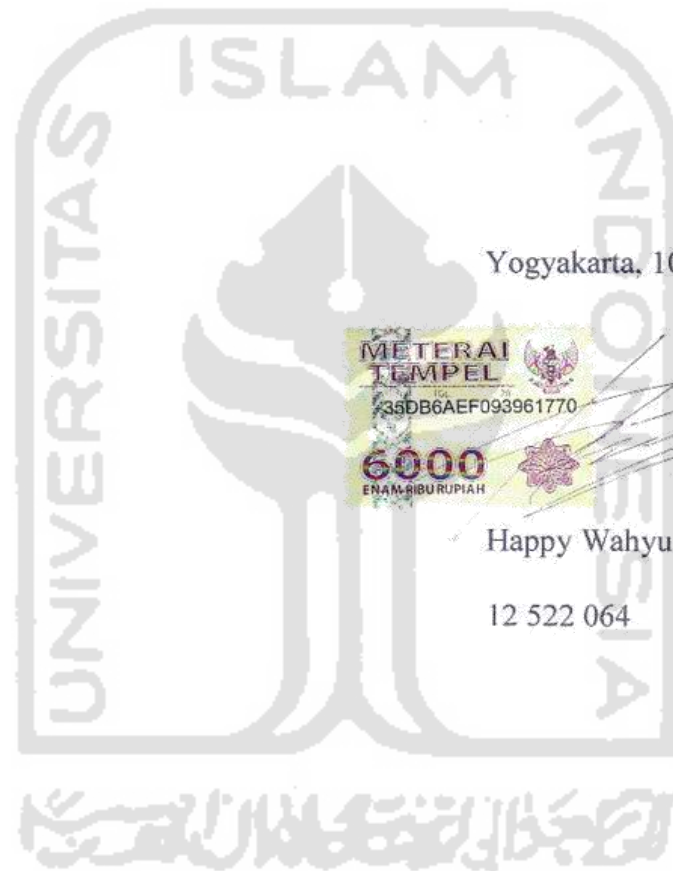
No. Mahasiswa : 12 522 064

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2017

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian 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.



Yogyakarta, 10 Mei 2017



Happy Wahyu Pratama

12 522 064

LEMBAR PENELITIAN

Surat Keterangan Penelitian

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Pria Bagus Adi Wijaya, S.T

Jabatan : Pemilik

Dengan ini menerangkan bahwa yang tersebut di bawah ini :

Nama : Happy Wahyu Pratama

NIM : 12.522.064

Telah melaksanakan penelitian di Cracow Milk Cafe sejak tanggal 15 November 2016 sampai dengan 25 Januari 2017 dengan baik.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan semestinya.

Yogyakarta, 30 Januari 2017



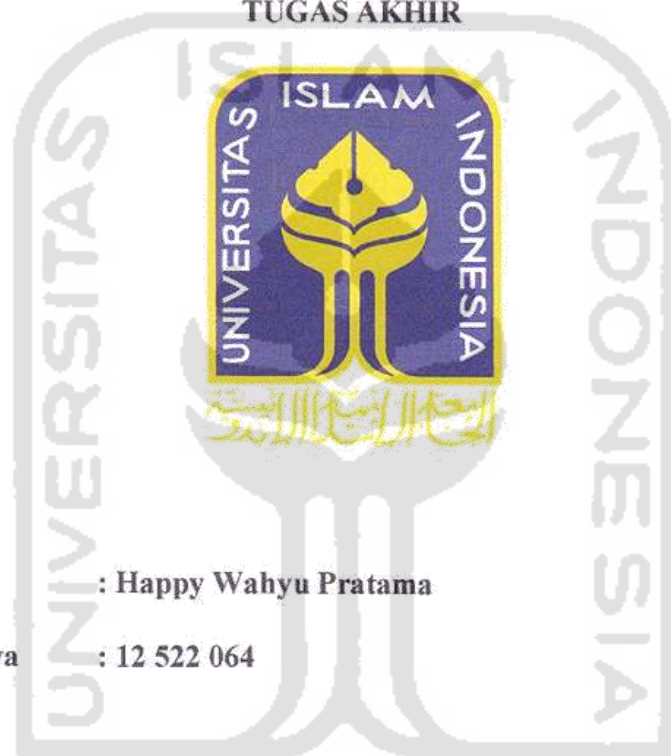
Pria Bagus Adi Wijaya, S.Kom

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
BALANCE SCORECARD DAN *ANALYTICAL NETWORK PROCESS*

(STUDI KASUS: *Cracow Milk Café*)

TUGAS AKHIR



Nama : Happy Wahyu Pratama

No. Mahasiswa : 12 522 064

Yogyakarta, 17 Mei 2017

Pembimbing

Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
BALANCE SCORECARD DAN *ANALYTICAL NETWORK PROCESS*

(STUDI KASUS: *Cracow Milk Café*)

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Happy Wahyu Pratama
No. Mahasiswa : 12 522 064

Telah Dipertahankan Didepan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

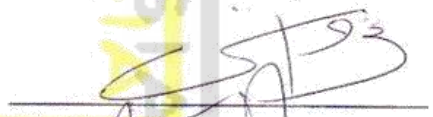
Yogyakarta, 13 Juli 2017

Tim Penguji

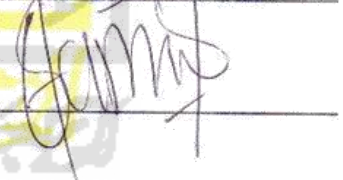
Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc
Ketua



Harwati, S.T.,M.T.
Penguji I




Annisa Uswatun Khasanah, S.T.,M.Sc.MBA
Penguji II



Mengetahui,
Ketua Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia




Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bissmillahirrahmaanirrahiim

Tugas akhir ini saya persembahkan untuk kedua orang tuaku atas segala doa, bantuan, dan kasih sayang yang senantiasa mengalir untuk saya , diiringi doa semoga tugas ini menjadi dapat memberi manfaat yang berguna.



MOTTO

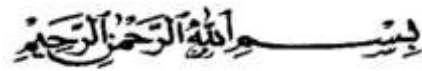
فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.” (QS. Alam Nasyrah : 5 dan 6)

“Carilah ilmu itu sejak dari ayunan sampai masuk ke liang lahat” (HR. Muslim)



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr, Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah 'Azza wa Jalla atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penyusunan tugas akhir ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam tidak lupa dihaturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad *Sollallahu 'Alaihi Wasallam* dan para penerusnya yang telah memperjuangkan Islam hingga akhirnya sampai kepada seluruh umat manusia.

Penyusunan Tugas Akhir ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana (S1) di Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini, penulis telah menerima bantuan dan fasilitas serta bimbingan dari berbagai pihak. Dengan segenap ketulusan hati pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia dan juga selaku dosen pembimbing dalam pengerjaan Tugas Akhir ini.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng. selaku Ka. Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Keluarga saya Bapak dan Ibu yang tercinta atas dorongannya baik moral maupun spiritual dan doanya yang tiada pernah berhenti.

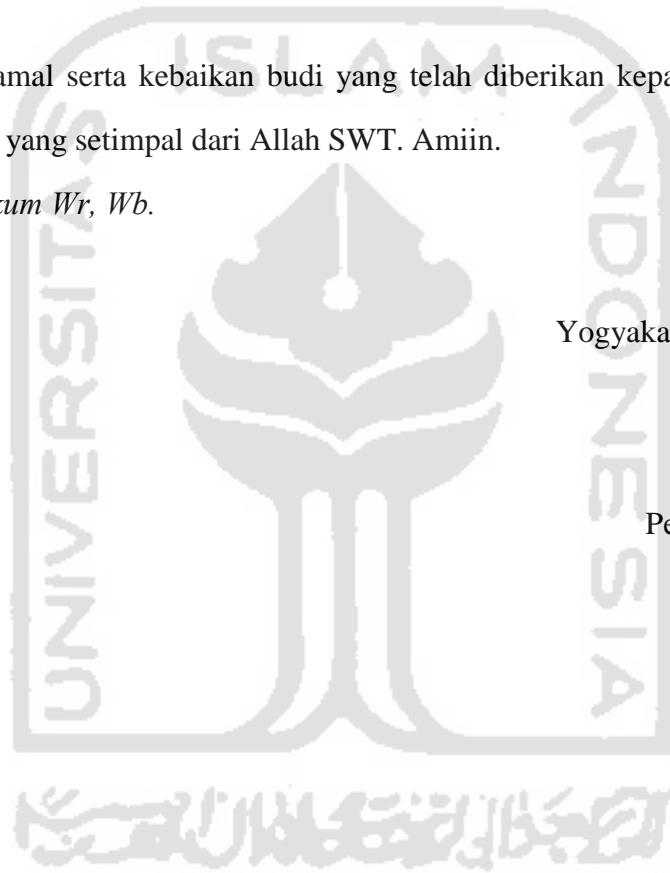
4. Terima kasih kepada sahabat-sahabat penulis yang memberikan semangat dan motivasi.
5. Bapak Pria Bagus Adi Wijaya selaku pemilik Cracow *Milk Café* yang telah mengizinkan saya melakukan penelitian untuk Tugas Akhir ini.
6. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan yang telah membantu hingga selesainya laporan ini.

Semoga amal serta kebaikan budi yang telah diberikan kepada penulis akan mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Amiin.

Wassalamu'alaikum Wr, Wb.

Yogyakarta, 10 Mei 2017

Penyusun



ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di Cracow Milk *Café*, merupakan *Café* yang bergrak di bidang menyajikan susu dan roti sebagai menu utamanya. Permasalahan yang sering terjadi adalah Banyak *Café-Café* yang collapse karena tidak mampu bersaing dengan. Dalam kondisi ini *Café* tersebut akan sangat sulit untuk meneruskan jalannya bisnis sehingga diperlukan pengukuran kinerja untuk menganalisa alternatif yang akan di terapkan untuk meningkatkan performa *Café* dan melihat sejauh mana Cracow Milk *Café* dapat mencapai target dari visi dan misi yang ditemukan. metode *balanced scorecard* dapat mengukur kinerja perusahaan berdasarkan 4 prespektif yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pembobotan antara perspektif menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP). Untuk melakukan penelitian ini, dari keempat perspektif tersebut telah di amati dan menjadi 10 *key performance indicator*. Hasil penelitian menunjukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot terbesar yaitu 56%. menambah gaji karyawan dipilih sebagai alternatif yang harus diprioritaskan untuk meningkatkan performa perusahaan. Menurut hasil yang diperoleh terdapat 4 *key performance indicator* yang belum mencapai target yang di tentukan.

Kata Kunci : *balanced scorecard; Analytic Network Process (ANP); key performance indicator*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
LEMBAR PENELITIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Batasan Masalah.....	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
 BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Kajian Induktif	7
2.1 Kajian deduktif	10
2.2.1 Pengertian Cafe	10
2.2.2 Pengukuran Kinerja.....	11

2.2.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	11
2.2.4 Ukuran Penilaian Kinerja.....	12
2.2.5 Balanced Scorecard.....	13
2.2.5.1 Konsep Balanced Scorecard.....	13
2.2.5.2 Perspektif Dalam Balanced Scorecard.....	14
2.2.6 Key Performance Indicators (KPI)	17
2.2.7 Analytical Network Process (ANP)	17
2.3 Rangkuman	19
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Fokus Kajian	20
3.2 Penentuan Objek Penelitian	20
3.3 Ruang Lingkup Penelitian.....	21
3.4 Alat dan Bahan Penelitian.....	21
3.5 Jenis Data	21
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	22
3.7 Standar Kinerja Perusahaan	22
3.8 Diagram Alir Penelitian	23
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
4.1 Pengumpulan Data	24
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan.....	24
4.1.2 Penentuan Key Performa Indicator	25
4.1.3 Key Performa Indicator	28
4.2 Pengolahan Data.....	29
4.2.1 Mapping Balanced Scorecard	29
4.2.2 Pembobotan dengan Analytic Network Process (ANP)	30

4.2.3 Hasil Sintesis Pemilihan Alternatives	31
4.2.4 Perspektif Keuangan	32
4.2.5 Perspektif Pelanggan.....	33
4.2.6 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	41
4.2.7 Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran	43

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Analisis Hasil Pengolahan Data.....	52
5.2 Pembobotan dengan Analytic Network Process (ANP)	52
5.3 Hasil Sintesis Pemilihan Alternatives.....	53
5.4 Perspektif Keuangan.....	54
5.5 Perspektif Pelanggan.....	56
5.6 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	57
5.7 Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan.....	58
5.8 Analisis Balanced Scorecard.....	60

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

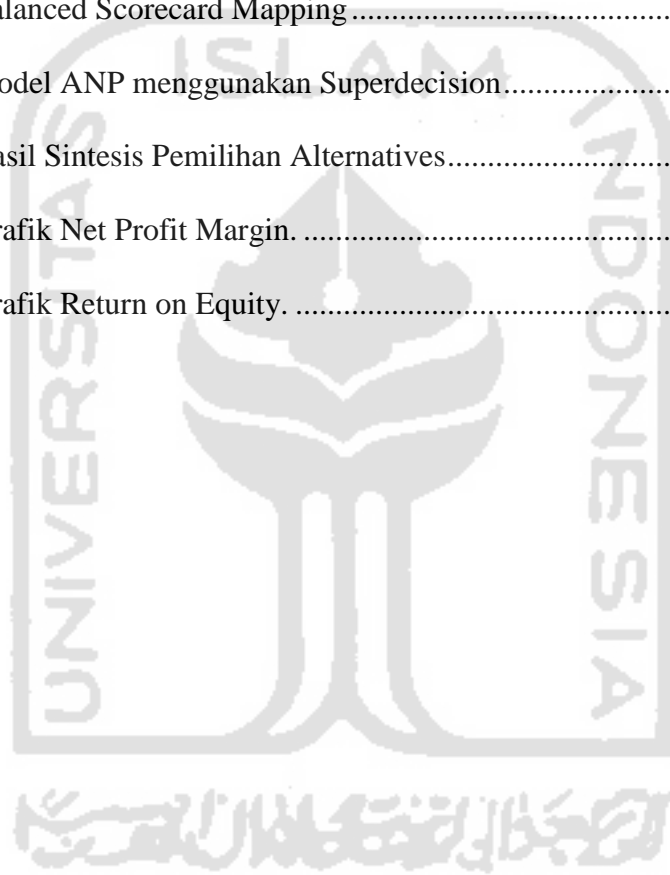
6.1 Kesimpulan	63
6.2 Saran.....	64

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Feedback Cluster	18
Gambar 3.1 Flow Chart Penelitian	23
Gambar 4.1 Balanced Scorecard Mapping	29
Gambar 4.2 Model ANP menggunakan Superdecision.....	30
Gambar 4.3 Hasil Sintesis Pemilihan Alternatives.....	31
Gambar 5.1 Grafik Net Profit Margin.	54
Gambar 5.2 Grafik Return on Equity.	55



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Table State Of Art	9
Tabel 4.1	Key Performa Indicator	28
Tabel 4.2	Bobot Key Performance Indicator	31
Tabel 4.3	Data Net Profit Margin	32
Tabel 4.4	Data Return on Equity	33
Tabel 4.5	Jumlah Kuesioner Kepuasan Pelanggan	34
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan	35
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Harapan Pelanggan	36
Tabel 4.8	Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Pelanggan	37
Tabel 4.9	Hasil Uji Realibilitas Harapan Pelanggan	38
Tabel 4.10	Perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan	38
Tabel 4.11	Skala Indeks Kepuasan Pelanggan	40
Tabel 4.12	Waktu Pelayanan	41
Tabel 4.13	Menu Inovasi	43
Tabel 4.14	Tingkat Retensi Karyawan.....	44
Tabel 4.15	Jumlah Kuesioner Kepuasan Pelanggan	45
Tabel 4.16	Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan.....	46
Tabel 4.17	Hasil Uji Realiabilitas Kepuasan Pelanggan.....	48
Tabel 4.18	Hasil Kuisisioner Kepuasan Karyawan	48
Tabel 4.19	Tabel Distribusi Kepuasan Karyawan	49
Tabel 4.20	Skala Interval Kepuasan Karyawan.....	50

Tabel 4.21 Hasil Evaluasi Balanced Scorecard.....51



BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Seiring trend gaya hidup masyarakat sekarang ini yang dipengaruhi oleh Banyaknya pusat perbelanjaan dan daerah wisata membuat gaya hidup berubah, industri kafe dan restoran di Yogyakarta semakin meningkat. Data statistik Pada tahun 2015, kategori Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum berkontribusi terhadap PDRB Kota Yogyakarta sebesar 13,21 persen, di mana sebesar 9,45 persennya (71,53 persen terhadap kategori) merupakan kontribusi dari subkategori Penyediaan Makan Minum dan sebesar 3,76 persen (28,47 persen terhadap kategori) disumbangkan oleh subkategori Penyediaan Akomodasi. Secara keseluruhan, kategori ini mencatatkan laju pertumbuhan positif sebesar 5,99 persen pada tahun 2015, sedikit mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun 2014 yang sebesar 5,59 persen. Fenomena seperti ini tentunya terjadi di Indonesia sebagai negara berkembang. Sekjend Asosiasi Pengusaha *Café* dan Restoran Indonesia (Apkrindo) Jawa timur, Mufid Wahyudi (2012) mencontohkan banyaknya pusat perbelanjaan sekarang ini yang berhasil mengubah gaya hidup tersebut.

Persaingan antar *Café* sangatlah berat. Banyak *Café-Café* yang *collapse* dikarenakan tidak mampu bersaing dengan kompetitornya. Banyak *factor* yang menyebabkan hal ini mulai dari strategi yang tidak efektif dan stagnan sehingga *Café* tidak mampu bersaing dengan *Café* lain. Menu yang tidak inovatif dan pelayanan yang

tidak memuaskan menyebabkan banyak *customer* lebih memilih *Café* lain untuk dikunjungi. Dalam kondisi ini *Café* tersebut akan sangat sulit untuk meneruskan jalannya bisnis dan perlu kerja keras hanya untuk mempertahankan jalannya bisnis. Oleh karena itu perlu adanya sebuah sistem pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja sebuah *Café* apakah *Café* tersebut tersebut sudah melakukan hal yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga perusahaan memiliki keunggulan yang dapat membedakan antara *Café* yang lainnya sehingga mampu memuaskan customer.

Secara umum semua *Café* mempunyai tujuan atau sasaran yang sama antara satu dengan yang lainnya, yaitu agar *Café* dapat bertahan hidup, mampu mendapatkan keuntungan dan dapat berkembang mengikuti perkembangan trend yang terjadi. Untuk mencapai semua hal-hal tersebut, setiap *Café* harus mampu mengelola semua sumber-sumber daya yang dimiliki secara tepat dan baik. Cracow Milk *Café* yang merupakan salah satu *Café* yang menyajikan susu dan roti sebagai menu utamanya. Tidak hanya itu Cracow Milk *Café* juga menyajikan bermacam-macam snack yang akan meamnjakan pelanggannya dengan harga yang terjangkau. banyak *Café* - *Café* lain telah memasuki pasar lebih dulu untuk menyajikan susu sebagai menu utamanya sehingga persaingan sangat sulit atau juga *Café* pendaatang baru yang memiliki konsep hampir serupa dengan *Café* Cracow Milk dimana menyajikan susu sebagai menu utamanya dalam pasar ini. Sehingga *Café* Cracow Milk harus mampu menjaga kualitas produknya atau meningkatkan variasi dari menunya agar mampu bersaing dengan produk dari *Café* lain. Hal ini dapat dicapai jika ada organisasi yang baik dan komunikasi antara pihak-pihak yang terkait dalam menjalankan bisnis ini.

Perlunya *Café* dalam mengukur suatu kinerja usahanya merupakan sebuah proses yang digunakan untuk mengetahui dan mengukur dari suatu operasional kinerja dan manajemen kerjanya untuk membuat proses dalam *Café* tersebut lebih efektif dan effisien. Ada salah satu bentuk perencanaan dan implementasi dalam bidang manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan yaitu dengan metode *balanced scorecard*. Dari metode tersebut diharapkan dapat membantu

perusahaan dalam menganalisa suatu perusahaan atau untuk melihat sejauh mana perusahaan dapat mencapai target dari visi dan misi yang ditemukan.

Metode *Balanced Scorecard* dapat menjadi tolak ukur yang tepat untuk mengukur kinerja perusahaan atau *Café* sekalipun. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa metode *balanced scorecard* dapat mengukur kinerja perusahaan berdasarkan 4 prespektif yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode *Balanced Scorecard* juga memiliki keunggulan yaitu lebih komprehensif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan, sehingga diharapkan metode ini dapat menjadi metode yang akan mampu membuat *Café* Cracow Milk terus berkembang dengan berbagai tantangan dari *Café* baru dan juga perkembangan *life style* masyarakat Yogyakarta.

Dalam menggunakan metode *balance scorecard* setiap prespektif yang ada memiliki keterkaitan antara prespektif lainnya sehingga untuk melakukan pembobotan, metode *Analytic Network Process* (ANP) merupakan metode yang paling tepat untuk melakukan pembobotan. Hal ini karena Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Saaty, 1999). Keterkaitan pada metode ANP ada 2 jenis yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*). ANP dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang bersifat kompleks dengan adanya kriteria yang saling mempengaruhi dan memiliki hubungan ketergantungan satu sama lain, sehingga diharapkan dengan menggunakan ANP pembobotan yang dilakukan terhadap kriteria-kriteria akan menjadi lebih akurat.

Dari pengukuran kinerja yang dilakukan dengan metode *balance scorecard* dan pembobotan menggunakan ANP diharapkan mampu memberikan evaluasi terhadap perusahaan yang tidak hanya melihat dari aspek finansial saja tetapi juga dari aspek-aspek lainnya, sehingga perusahaan mampu menentukan aspek apa yang harus ditingkatkan kinerjanya untuk meningkatkan performa perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain dan mampu memenangkan persaingan di pasar yang menjadi sasaran perusahaan untuk melakukan bisnisnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Perspektif manakah yang memiliki bobot paling tinggi di Cracow Milk *Café* ?
2. Bagaimanakah hasil kinerja perusahaan *Café* Cracow Milk jika dilihat dari prespektif finansial, prespektif *customer*, prespektif bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran?
3. Apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja Cracow Milk *Café* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka dapat disusun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui perspektif manakah yang memiliki bobot paling tinggi di Cracow Milk *Café* ?
2. Untuk mengetahui hasil kinerja perusahaan *Café* Cracow Milk jika dilihat dari prespektif finansial, prespektif *customer*, prespektif bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.
3. Mengetahui apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja Cracow Milk *Café* ?

1.4 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka diberi batasan ruang lingkup dan kajian sebagai berikut:

1. Penelitian ini tidak menggunakan data selain data 2014, 2015, dan 2016.

2. Update data tidak digunakan.
3. Pada Penelitian ini tidak membahas cara penggunaan software.

1.5 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat mengembangkan ilmu pengetahuan pada perbaikan kinerja perusahaan *Café Cracow Milk* dengan pengukuran Balance score card dan ANP sehingga diketahui prespektif finansial, prespektif *customer*, prespektif bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran serta memberikan rekomendasi yang lebih baik bagi *Café Cracow Milk*.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih terstruktur penulisan tugas akhir ini maka selanjutnya sistematika penulisan ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Membuat kajian singkat tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Disamping itu juga untuk memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian tentang, kerangka dan bagan alir penelitian, teknik yang dilakukan, model yang dipakai, pembangunan dan pengembangan model, bahan atau materi, alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang dipakai.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada sub bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel maupun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Pada sub bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada sub bab V yaitu pembahasan hasil.

BAB V PEMBAHASAN

Melakukan pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian lanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Induktif

Kajian induktif adalah ilmu pengetahuan yang didapat dari fakta atau hasil dari penelitian baik yang dipublikasikan maupun tidak yang berhubungan dengan penelitian ini. Penelitian – penelitian yang terkait dengan metode Balance scorecard dan ANP dengan pendekatan prespektif finansial, prespektif *customer*, prespektif bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran antara lain:

1. Huiru Zhao dan Nana Li (2015) pada penelitiannya yang berjudul *Evaluating the Performance of Thermal Power Enterprises Using Sustainability Balanced Scorecard, Fuzzy Delphic and Hybrid Multi-Criteria Decision Making Approaches for Sustainability*. Mencoba untuk menyelesaikan masalah yang terjadi pada perusahaan Thermal Power Enterprises yaitu pemakaian sumber daya yang besar disertai dengan populasi udara dengan emisi yang tinggi membuat perusahaan ini mengaplikasikan metode The sustainability balanced scorecard (SBSC) yang pada dasarnya merupakan metode balance scorecard yang ditambahkan 1 perspektif yaitu “sustainability” dimana perspektif ini lebih mengutamakan keadaan lingkungan, social, dan kelanjutan perusahaan. Untuk pembobotan yang menjadi kekurangna dalam metode BSC maka model evaluasi hybrid yang beroperasi di lingkungan fuzzy dikembangkan berdasarkan *Analytic Network Process* (ANP). menurut hasil dari model ANP perspektif "berkelanjutan" dan "pembelajaran dan pertumbuhan" adalah dua perspektif yang sangat memungkinkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan Thermal Power Enterprises.

2. Munifah (2006) dengan penelitian yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP) di Pabrik Gula Gending Probolinggo, melakukan analisis pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di Pabrik Gula Gending Probolinggo. Penelitian ini dilakukan karena perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi dan seimbang, dalam artian hanya menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan tolok ukur dari segi finansial saja. Pada kenyataannya pengukuran kinerja yang hanya melihat tolok ukur keuangan saja sudah tidak relevan lagi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, oleh karena itu perlu adanya suatu metode yang mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan yaitu dengan metode BSC dan metode pembobotan AHP (Munifah, 2006). Namun pada penelitian yang penulis lakukan metode pembobotan yang digunakan adalah ANP. Hal ini dikarenakan ANP mampu melakukan pembobotan dengan mengukur hubungan-hubungan antara kriteria yang telah ditentukan dengan metode Balance Scorecard.
3. Penelitian ini juga hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Rosid (2009) dengan judul penelitian Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard dan Analytic Network Process (ANP). diakses tanggal 1 november 2015. yang melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *balance scorecard* dan ANP. Akan tetapi tempat yang diteliti merupakan perusahaan pembuatan asbes sedangkan pada penelitian ini mengambil studi kasus pada perusahaan yang memproduksi baju batik sehingga variabel yang akan digunakan dalam 4 prespektif akan berbeda juga.

Table 2.1 *state of art*

No	Judul	Peneliti	metode
1.	<i>Evaluating the Performance of Thermal Power Enterprises Using Sustainability Balanced Scorecard, Fuzzy Delphic and Hybrid Multi-Criteria Decision Making Approaches for Sustainability.</i>	Huiru Zhao Nana Li (2015)	SBSC ANP
2.	<i>Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP) di Pabrik Gula Gending Probolinggo.</i>	Munifah (2006)	BSC AHP
3.	<i>Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard dan Analytic Network Process (ANP).</i>	Ahmad Rosid (2009)	BSC ANP

Pembeda

1. Penelitian ini hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Rosid (2009). Yang menjadi pembeda adalah ruang lingkup yang lebih kecil dibandingkan perusahaan asbes yang diteliti
2. Pembobotan untuk KPI yang akan dibuat berdasarkan dari metode BSC menggunakan metode ANP karena mampu mempertimbangkan saling keterkaitan antara kriteria.
3. Pada penelitian ini setiap kriteria dari 4 perspektif akan memiliki perbedaan

karena strategi perusahaan dan juga bidang usaha yang digeluti perusahaan.

2.2 Kajian deduktif

2.2.1 Pengertian Cafe

Café adalah suatu usaha di bidang makanan yang dikelola secara komersial yang menawarkan pada para tamu makanan atau makanan kecil dengan pelayanan dalam suasana tidak formal tanpa diikuti suatu aturan atau pelayanan yang baku (sebagaimana sebuah exclusive dining room), jenis-jenis makanan atau harganya lebih murah karena biasanya beroperasi selama 24 jam, dengan demikian dapat dipastikan sebuah *café* akan tetap buka ketika restoran-restoran lainnya sudah tutup. (Sugiarto, 1996)

Menurut Marsum (2005) *Café* adalah tempat untuk makan dan minum sajian cepat saji dan menyuguhkan suasana santai atau tidak resmi, selain itu juga merupakan suatu tipe dari restoran yang biasanya menyediakan tempat duduk didalam dan diluar restoran. Kebanyakan *Café* tidak menyajikan makanan berat namun lebih berfokus pada menu makanan ringan seperti kue, roti, sup, dan minuman. *Café* pertama kali muncul di daerah barat. Biasanya kafe menyediakan menu yang lebih sedikit dibandingkan dengan restoran. Tetapi *Café* menawarkan suasana relaksasi bagi para konsumennya yang merasa lelah dan jenuh.

House of Raminten merupakan kafe dengan menawarkan 15 suasana dengan konsep Jawa yang dapat membuat nyaman tersendiri bagi konsumen yang datang, namun menu makanan yang ada didalamnya disajikan mirip seperti menu suatu restoran dengan piring dan gelas yang menarik. Mengadopsi restoran, *House of Raminten* mengusung konsep *Café* 24 jam yang dapat dijadikan tempat untuk bersantai sekaligus makan.

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005: 50).

2.2.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2002: 227) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Lynch dan Cross (1993), menyebutkan bahwa manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja yang menjadi harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi lebih dekat kepada pelanggan dan membuat seluruh komponen personal organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai macam pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan.
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberikan “*reward*” atas perilaku yang diharapkan.

2.2.4 Ukuran Penilaian Kinerja

Pada penilaian kinerja, terdapat ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Srimindarti, 2004: 52-64):

- a. Ukuran Kinerja Tunggal Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan digunakannya hanya satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagian tertentu.
- b. Ukuran Kinerja Beragam Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam mempunyai cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.
- c. Ukuran Kinerja Gabungan Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Misalnya manajer pemasaran diukur kinerjanya dengan menggunakan dua unsur yaitu profitabilitas dan pangsa pasar dengan pembobotan masing-masing 5 dan 4. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti yang harus ditekankan agar tercapai sasaran yang dituju manajemen puncak.

2.2.5 Balanced Scorecard

2.2.5.1 Konsep Balance Scorecard

Balanced Scorecard merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen. Pada awal sekitar tahun 90an *balanced scorecard* ditemukan dan digunakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja manajemen pada perusahaan-perusahaan swasta di Amerika. Secara harfiah, pengertian *balanced scorecard* dapat dibagi menjadi dua yaitu “*scorecard*” yang diartikan sebagai sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka dan “*balanced*” yang artinya seimbang. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen strategik (*strategic management system*), dan alat komunikasi (*communication tool*).

Balanced scorecard menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan yang harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja yang harus mengerti dengan konsekuensi keuangan atas keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. Pola pemikiran yang mendasar dari *balanced scorecard* adalah sebagai berikut: kinerja keuangan yang diwakili oleh ukuran ROCE (*Return On Capital Employed*) merupakan pengukuran *scorecard* dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka yang dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja suatu organisasi. Pada awal perkembangannya, *balancerd scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Pendekatan manajemen dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* lahir sebagai upaya untuk mendapatkan alat pengukuran kinerja yang komprehensif,

koheren, dan teratur. Karena metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada sebuah organisasi tidak hanya mendasarkan pada perspektif keuangan, tetapi juga pada perspektif non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan tersebut.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, pimpinan organisasi dapat mengukur seberapa efektif unit organisasi mereka dalam membentuk nilai bagi pelanggan pada saat sekarang dan masa depan, membangun dan meningkatkan kapabilitas internal, dan mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* bukan pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada kinerja jangka pendek melalui perspektif keuangan tetapi *Balanced Scorecard* membentuk nilai untuk keuangan jangka panjang dan kinerja yang kompetitif.

2.2.5.2 Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Untuk memperoleh kinerja keuangan yang baik, menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), organisasi perlu mewujudkan strategi keuangan yang merupakan komponen penting dalam seluruh proses organisasi. Hal ini mengingat bahwa ukuran kinerja keuangan menunjukkan strategi, sasaran strategi, dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dan menghasilkan keuntungan-keuntungan bagi organisasi. Dalam pengukuran *balanced scorecard* pengukuran kinerja keuangan penting bagi organisasi untuk menentukan sasaran strategi yang berkaitan dengan kemampuan organisasi terutama di bidang keuangan untuk terus bertahan, dan berhasil dalam meningkatkan kesejahteraan organisasi secara menyeluruh.

Keberhasilan kinerja keuangan akan menentukan tingkat kemampuan organisasi untuk mewujudkan misi organisasi baik dalam konteks ekonomi maupun sosial dalam memberikan tingkat kesejahteraan kepada seluruh organisasi bersangkutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan merupakan akumulasi positif dan terjadinya peningkatan kinerja organisasi dalam konteks pemberian pelayanan kepada pelanggan yang merupakan suatu proses pelaksanaan misi organisasi dalam menciptakan peluang-peluang positif bagi unsur-unsur organisasi di dalam melakukan tugas pelayanan publik.

2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan (*customer*) akan merasa puas jika mereka mendapat produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan mereka pada waktu yang tepat dan pada harga yang dipandang memadai (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Kepuasan pelanggan dalam pelayanan sektor publik mencakup empat hal: perspektif pelanggan/masyarakat, rasa aman yang meningkat, kepuasan pelanggan meningkat, dan waktu tunggu yang diperpendek.

Pelayanan yang memuaskan pelanggan adalah mutu atau kualitas pelayanan itu sendiri. Oleh karena itu pelayanan perlu terus ditingkatkan melalui proses belajar berkelanjutan yang harus diterapkan dalam sebuah organisasi. Kepuasan pelanggan akan optimal jika petugas yang menangani memperhatikan keluhan, keinginan atau harapan kondisi fisik kantor, dan tanggapan yang diberikan oleh kantor cepat dan tanggap. Kepuasan pelanggan atau pengguna jasa mencerminkan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterimanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan akan menunjukkan *outcome* (dampak) kebijakan secara positif begitu pula sebaliknya. Mendudukan pelanggan sebagai mitra adalah upaya organisasi untuk bisa lebih obyektif dan tidak berjarak dengan masyarakat.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, eksekutif mengidentifikasi proses bisnis internal yang mana harus dikembangkan. Proses ini dapat digunakan oleh unit bisnis untuk:

1. Proses inovasi

Proses inovasi merupakan proses dimana perusahaan mencari tahu akan pemahaman tentang kebutuhan laten dari konsumen dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan dan mengimplementasikan dari keinginan konsumen tersebut.

2. Proses Operasi

Proses operasi merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses ini dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual merupakan jasa layanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*, memberikan suatu infrastruktur untuk organisasi pemerintah mencapai sasaran yang telah diidentifikasi melalui perspektif-perspektif lain. Perspektif ini memberi arah bagi misi organisasi untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan..

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan datang dari tiga prinsip sumber daya, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Tujuan keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal pada *Balanced Scorecard* akan menciptakan

kesenjangan yang besar antara kapabilitas sumber daya manusia (karyawan), sistem, dan prosedur dari apa yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja. Untuk menutup kesenjangan, organisasi harus melakukan pelatihan tenaga kerjanya, meningkatkan teknologi informasi dan sistem, dan menetapkan prosedur organisasi. (Kaplan dan Norton, 1996).

2.2.6 Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) dapat diartikan sebagai indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Dalam menyusun KPI kita harus sebaiknya menetapkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (*measurable*). KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh teknik-teknik seperti *balanced scorecard*. KPI berbeda tergantung sifat dan strategi organisasi. KPI merupakan bagian kunci suatu sasaran terukur yang terdiri dari arahan, KPI, tolak ukur, target, serta kerangka waktu.

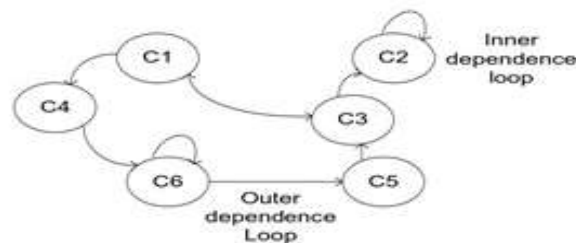
KPI juga sebaiknya harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur. Pada sisi lain, biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor KPI sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai tambah.

2.2.7. Analytical Network Process (ANP)

Analytic Network Process atau ANP merupakan pendekatan baru metode kualitatif, untuk menggantikan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Metode *Analytic Network Process* adalah salah satu metode yang mampu mempresentasikan keseluruhan tingkat kepentingan dari berbagai pihak dengan mempertimbangkan

saling keterkaitan antara strategi objektif yang satu dengan yang lain. Metode ini merupakan pengembangan dari metode AHP. Keterkaitan pada metode ANP ada 2 jenis yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*). Adanya keterkaitan tersebut menyebabkan metode ANP lebih kompleks dibandingkan dengan metode AHP. Metode ANP menggunakan jaringan tanpa harus menentukan level seperti pada hirarki yang digunakan dalam *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Menyusun prioritas merupakan salah satu bagian yang penting dan perlu ketelitian didalamnya. Pada bagian ini ditentukan skala kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Langkah pertama dalam penyusunan prioritas adalah menyusun perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh untuk setiap sub sistem hirarki. Perbandingan tersebut kemudian ditransformasikan ke dalam bentuk matriks untuk maksud analisis numerik, yaitu matriks $n \times n$. Pembobotan dengan ANP membutuhkan model yang merepresentasikan saling keterkaitan antar kriteria dan subkriteria yang dimilikinya. Ada 2 kontrol yang perlu diperhatikan didalam memodelkan sistem yang hendak diketahui bobotnya. Kontrol pertama adalah kontrol hierarki yang menunjukkan keterkaitan kriteria dan sub kriterianya. Pada kontrol ini tidak membutuhkan struktur hierarki seperti pada metode AHP. Kontrol lainnya adalah kontrol keterkaitan yang menunjukkan adanya saling keterkaitan antar kriteria atau *cluster*. Jika diasumsikan suatu sistem memiliki N cluster dimana elemen-elemen dalam tiap cluster saling berinteraksi atau memiliki pengaruh terhadap beberapa atau seluruh *cluster* yang ada.



Gambar 2.1 Model *Feedback Cluster*

Sebuah hierarki berstruktur linier *top down*, sedangkan jaringan menyebar ke segala arah melibatkan *cycle* diantara *cluster-cluster* dan *loop* pada *cluster* itu sendiri. Hirarki memiliki tujuan (*goal*) serta kriteria dan sub kriteria, Bentuknya berupa struktur linear dari atas ke bawah tanpa adanya timbal balik (*feedback*) dari level terendah. Jaringan (*network*) menyebar dari segala arah dan memungkinkan terjadinya pengaruh (*influence*) dari suatu luster terhadap klaster lainnya maupun klaster sendiri dan timbal balik (*feedback*) yang membentuk siklus (Saaty, 2004).

2.3 Rangkuman

Untuk mengukur kinerja *Café Cracow Milk* pada penelitian ini metode yang digunakan adalah Balance Scorecard dan pembobotan dengan metode ANP untuk mengetahui dan mengukur dari suatu operasional kinerja ataupun manajemen kinerjanya untuk membuat proses dalam *Café* tersebut lebih efektif dan efisien. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan Huiru Zhao dan Nana Li pada tahun 2015 di perusahaan Thermal Power Enterprises yaitu terhadap metodenya dimana penelitian tersebut mengaplikasikan metode *The sustainability balanced scorecard* (SBSC) yang pada dasarnya merupakan metode balance scorecard yang ditambahkan 1 perspektif yaitu "sustainability". Munifah 2005 untuk mengukur kinerja perusahaan adalah metode pembobotannya, pada penelitian yang dilakukan Munifah metode pembobotannya dengan metode AHP. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Rosid pada tahun 2009 yang melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *balance scorecard* dan ANP. Akan tetapi tempat yang diteliti berbeda dengan penelitian ini, sehingga variabel yang akan digunakan dalam 4 perspektif akan berbeda juga.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Fokus kajian

Penelitian ini menggunakan studi lapangan yang dilakukan dengan cara wawancara dan dengan melakukan pengambilan data historis yang dimiliki perusahaan. Identifikasi visi, misi, dan strategi bisnis perusahaan dilakukan untuk nantinya menentukan KPI apa saja yang diperlukan dan akan digunakan di dalam perancangan pengukuran kinerja rantai pasok dengan pendekatan Balanced Scorecard dan melakukan pembobotan antar KPI dengan metode ANP untuk menentukan tingkat kepentingan antar KPI dan memiliki pengaruh dalam melakukan penilaian pengukuran kinerja. Penelitian ini memanfaatkan landasan teori sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan selain itu juga bermanfaat untuk memberi gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian.

3.2 Penentuan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada *Café Cracow Milk* yang merupakan salah satu merupakan salah satu *Café* yang menyajikan susu dan roti sebagai menu utamanya. Tidak hanya itu *Café Cracow Milk* juga menyajikan bermacam-macam snack yang akan meamnjakan pelanggannya dengan harga yang terjangkau. Oleh sebab itu diperlukan suatu pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada *Café Cracow Milk* sehingga mampu memberikan informasi performa kinerja *Café* dan juga saran untuk *Café* dalam meningkatkan performa.

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus yaitu pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen diteliti, kesimpulan yang ditarik hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diselidiki saja. Penelitian ini dilakukan pada *Café Cracow Milk* dengan data elemen-elemen yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

3.4 Alat dan Bahan Penelitian

Alat dan bahan yang digunakan dalam pengumpulan dan pengolahan data penelitian ini antara lain:

1. Daftar pertanyaan wawancara mengenai profil perusahaan dan *history* data perusahaan (visi, misi, tujuan, target *Café Cracow Milk*)
2. Alat tulis untuk mencatat
3. Aplikasi pengolah tulisan *Microsoft word* dan juga aplikasi pengolah data yaitu *IBM SPSS Statistics 20*, *SuperDecisions*, dan *Microsoft Excel*.

3.5 Jenis Data

a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara langsung oleh sumber asli yang tidak melalui perantara. Metode yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data primer yaitu metode observasi dan metode wawancara peneliti dengan pemilik dan para expert di *Café Cracow Milk*.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dengan cara mengumpulkan buku-buku dan jurnal yang digunakan sebagai pendukung penelitian. Data sekunder ini digunakan sebagai referensi pendukung data primer melakukan penelitian.

3.6 Metode Pengumpulan Data

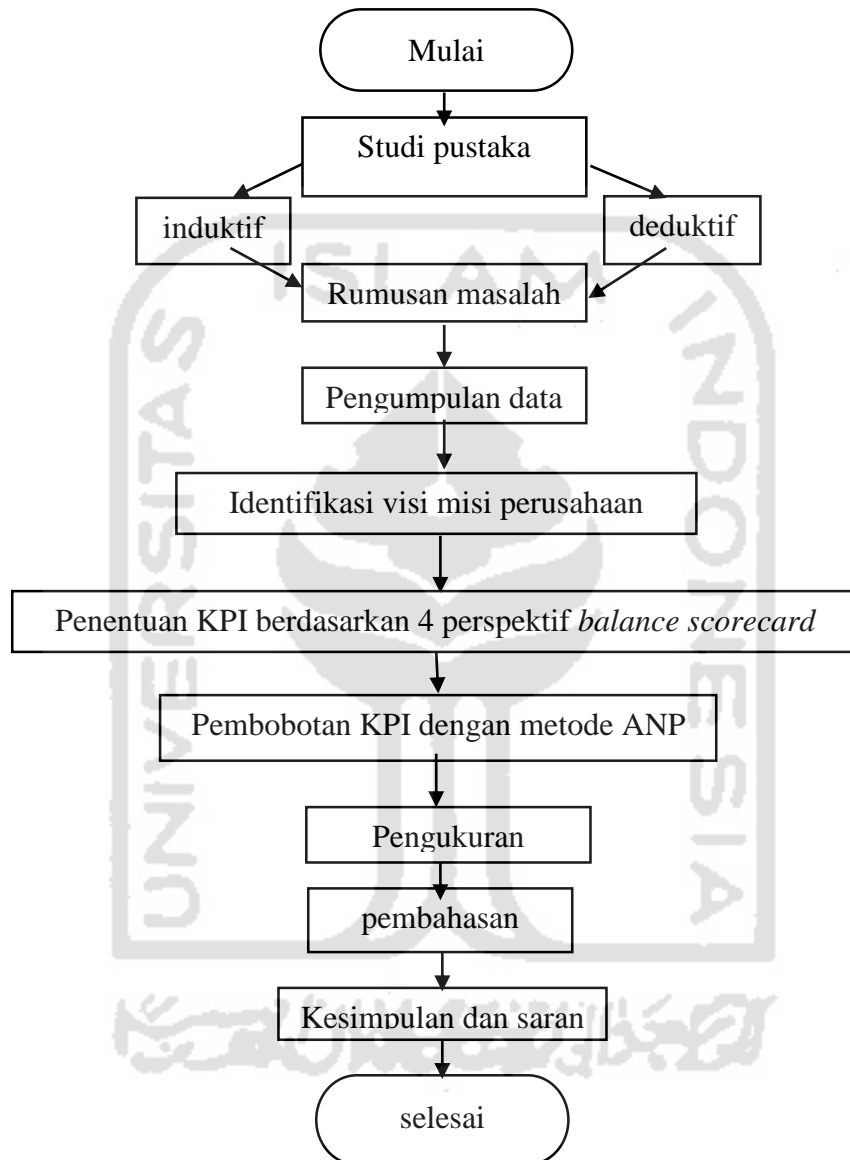
Data yang digunakan dalam penelitian meliputi data sekunder dari tahun 2014 dan 2015 sesuai dengan variabel dari 4 prespektif metode *Balance Scorecard* perencanaan kinerja gambaran umum organisasi serta kebijakan organisasi yang berkaitan dengan pengukuran kinerjanya, dan untuk pembobotan keempat perspektif dengan metode ANP menggunakan kusioner yang diberikan kepada *expert*.

3.7 Standar Kinerja Perusahaan

Standar penilaian perusahaan digunakan sebagai pembanding persentase hasil pengolahan data adalah standar penilaian yang telah di tetapkan oleh *expert*. Standar yang diberikan perusahaan sebagai berikut :

- a. Sangat Baik : 80-100% dari standar yang ditetapkan
- b. Baik : 60-80% dari standar yang ditetapkan
- c. Cukup Baik : 40-60% dari standar yang ditetapkan
- d. Tidak Baik : 20-40% dari standar yang ditetapkan
- e. Sangat Tidak Baik : 0-20% dari standar yang ditetapkan

3.8 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1. *Flow Chart* penelitian.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

Visi

1. Menjadi brand susu murni terfavorit dan termasakini yang mengutamakan kualitas produk, pelayanan, harga, serta fasilitas-fasilitas yang mendukung baik dalam bentuk restoran maupun produk
2. Membuka lapangan pekerjaan bagi banyak orang

Misi

1. Menciptakan produk-produk yang inovatif dan variatif dari berbagai olahan susu
2. Memberikan kualitas dan pelayanan yang terbaik bagi konsumen serta selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik.

Alternatif

Dari hasil wawancara dengan expert ada beberapa alternatif yang akan di dilakukan untuk meningkatkan performa Cracow milk *Café*, strategi-strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penambahan Variasi susu dan menu
2. Memperbarui fasilitas produksi.
3. Menambah gaji karyawan.

Dari visi dan misi yang telah ada maka untuk menentukan *key performance indicator* perlu adanya analisis SWOT (Strength Weakness Opportunities, and Threats) untuk menentukan formulasi strategi Cracow *Milk Café*. dengan begitu maka hasil dari analiss tersebut adalah sebagai berikut.

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p>Eksternal</p>	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk yang berkualitas 2. Lokasi strategis 3. Café nyaman dan harga bersahabat 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi karyawan yang tinggi. 2. Inovasi produk yang lambat
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Café merupakan trend 2. Pangsa pasar akan terus terbuka dengan banyaknya wisatawan dan pelajar 	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. 2. Keuntungan dari investasi pemilik modal 	<p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kepuasan <i>customer</i> 2. Meningkatkan kepercayaan kualitas produk terhadap customer
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya <i>café</i> baru menyajikan susu sebagai menu utama. 2. Menu <i>café</i> pesaing bervariasi 	<p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas pelayanan 2. meningkatkan kualitas produk dan layanan 	<p>WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. melakukan inovasi produk. 2. Meningkatkan kapabilitas karyawan 3. Meningkatkan motivasi karyawan

Gambar 4.1. Matriks SWOT

Formulasi Strategi Perusahaan

1. Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih
2. Keuntungan dari investasi pemilik modal
3. Meningkatkan kepuasan *customer*
4. Meningkatkan kualitas produk dan layanan
5. Meningkatkan kualitas pelayanan
6. Melakukan inovasi menu
7. Meningkatkan kepercayaan kualitas produk terhadap customer
8. Meningkatkan kapabilitas karyawan
9. Meningkatkan motivasi karyawan

4.1.2 Penentuan *Key Performance Indicator*

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi :

1. Net Profit Margin

Rasio ini mengukur laba bersih setelah pajak terhadap penjualan, dengan keuntungan bersih dibagi penjualan bersih, dan dinyatakan dalam presentase. Dimana rasio ini menunjukkan seberapa besar presentase laba bersih yang diperoleh dari setiap penjualan. Rumus yang digunakan dalam rasio *Net Profit Margin* adalah :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba (keuntungan) Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2. *Return On Equity*

Return on equity merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan total equity atau modal. *Return on equity* merupakan kemampuan mengukur organisasi/perusahaan keseluruhan untuk menghasilkan keuntungan terhadap jumlah keseluruhan modal yang tersedia. Dimana ketika nilai *Return on equity* semakin tinggi maka memberikan indikasi bagi pemegang saham bahwa tingkat pengembalian investasi makin tinggi. Dimana rumus yang digunakan dalam *Return on equity* adalah:

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba (keuntungan) Bersih}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

b. **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan ini digunakan untuk melakukan pengukuran dan menciptakan strategi dari kaca mata pelanggan. Dalam Perspektif pelanggan yang dilihat adalah dari tingkat kepuasan pelanggan. Sehingga Pengukuran kinerja perspektif pelanggan dinilai dari :

1. Indeks Kepuasan *Customer*

Indeks kepuasan *customer* merupakan pengukuran untuk menjadi tolak ukur yang bersifat kualitatif dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan *customer* ini merupakan kunci dalam menciptakan loyalitas pelanggan. Pengukuran indeks kepuasan *customer* ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu perusahaan atau organisasi dalam melayani keinginan dan kebutuhan pelanggan.

2. Keluhan *Customer*

Mengumpulkan data tentang keluhan atau komplain dari pelanggan yang bersifat kualitatif dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan. Dengan mengetahui keluhan pelanggan maka diharapkan suatu perusahaan atau organisasi mampu mengevaluasi dan memperbaiki keluhan tersebut agar pelanggan dapat terpuaskan dengan *service* yang diberikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif pelanggan ini digunakan untuk melakukan pengukuran dan menciptakan strategi dari kaca mata pelanggan. Perspektif proses internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam perusahaan. Variabel yang menjadi tolak ukur adalah :

1. Waktu Pelayanan

Waktu Pelayanan adalah lamanya suatu proses perusahaan yang terjadi secara langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dalam memberikan kepuasan pelanggan. Waktu pelayanan pada penelitian ini digunakan untuk mengukur sistem yang diberikan kepada pelanggan dalam memenuhi kebutuhan supaya dapat terpenuhi sesuai dengan harapan atau keinginan pelanggan tersebut. Berikut ini adalah cara menghitung waktu pelayanan :

$$\text{Rata-rata Waktu Pelayanan} = \frac{\sum \text{Waktu Pelayanan}}{\sum \text{Transaksi Pengamatan}}$$

2. Menu Inovasi

Inovasi adalah suatu ide baru dengan kecerdikan untuk memanfaatkan peluang bisnis. Dalam menu inovasi, peneliti meneliti *Café Cracow Milk* yang sedang berkembang sesuai dengan perpindahan zaman modern ini untuk menciptakan produk baru yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

3. Garansi Produk

Untuk memuaskan customer akan cita rasa produk makanan atau pun minuman yang disediakan oleh *Café Cracow Milk*. *Café Cracow Milk* memberikan garansi kepada customernya jika produk yang disediakan rasanya bermasalah seperti keasinan atau kemanisan maka customer dapat meminta produk baru sesuai dengan keinginan customer.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Variable yang diukur adalah :

1. Training Karyawan

Training Karyawan adalah suatu aktivitas atau kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja dalam membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Penelitian ini untuk memperbaiki dan mengembangkan karyawan untuk memberikan kemampuannya organisasi baik secara rohani maupun jasmani dengan memberikan training ataupun motivasi karyawan. Kemampuan karyawan merupakan salah satu faktor dalam menentukan kinerja maupun hasilnya.

2. Retensi Karyawan

Retensi atau pemeliharaan karyawan merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk menjaga loyalitas terhadap perusahaan tersebut. Retensi karyawan adalah persentase *turnover* yang dilakukan karyawan. Rumus yang digunakan pada retensi karyawan ini adalah :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan merupakan tingkat kepuasan karyawan terhadap proses kerja seseorang menyukai pekerjaannya. Pada sasaran kepuasan pelanggan ini merupakan kunci dalam menciptakan kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Penelitian ini untuk untuk mengetahui hubungan antara kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan pelanggan yang dilakukan di *Café Cracow Milk*.

4.1.3 Key Performance Indicator

Dari data yang didapatkan dari Cracow Milk Cafe, maka *Key Performance Indicator* sebagai berikut :

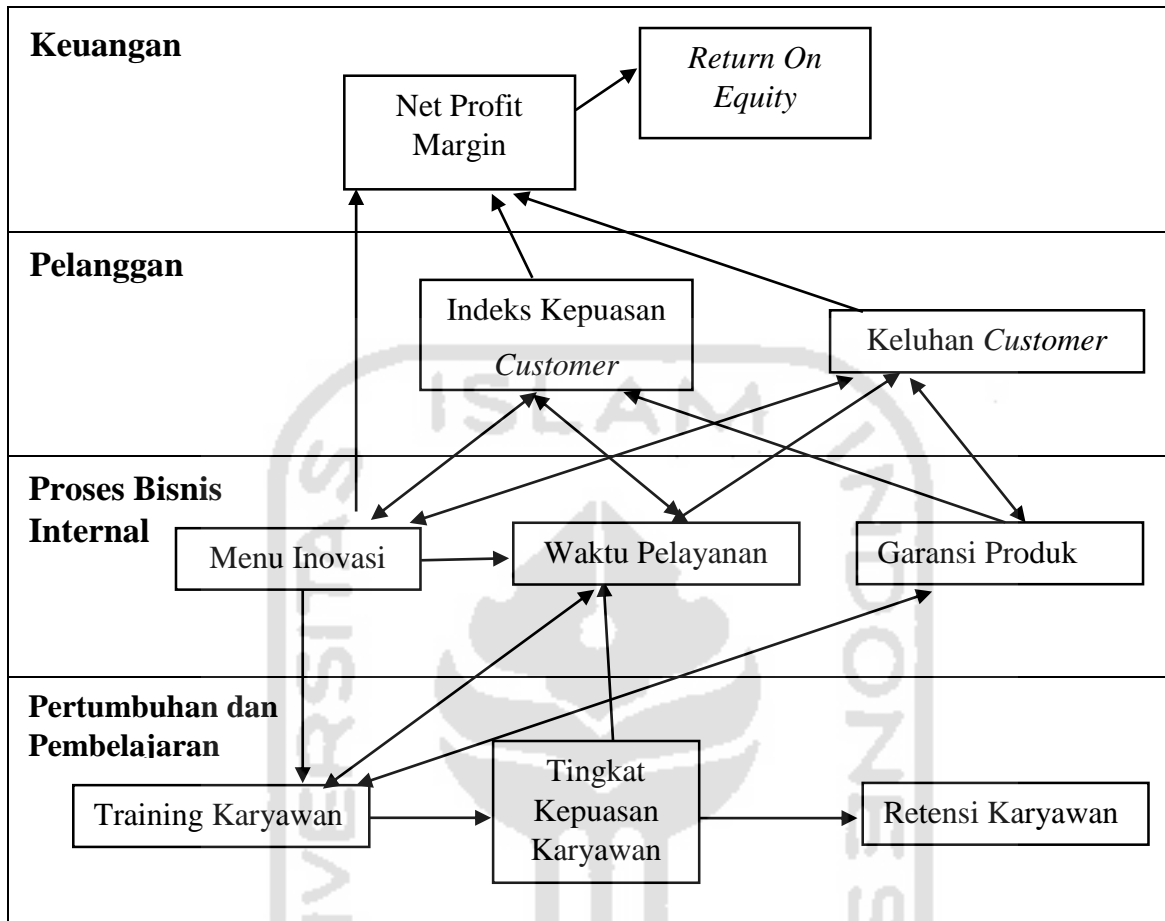
Tabel 4.1 *Key Performance Indicator*

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator (KPI)	
		Lagging Indicator	Leading Indicator
Keuangan	Kemampuan Perusahaan Dalam Menghasilkan Keuntungan Bersih	<i>Net Profit Margin</i>	Laba Bersih
	Mengukur Tingkat Keuntungan Dari Investasi Pemilik Modal		Penjualan
		<i>Return On Equity</i>	Laba Bersih
Pelanggan	Meningkatkan Kepuasan <i>Customer</i>	Indeks Kepuasan <i>Customer</i>	Survei Kepuasan <i>Customer</i>
	Meningkatkan Kualitas Produk dan layanan	Keluhan Customer	Jumlah Produk Cacat
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan Kualitas Pelayanan	Waktu Pelayanan	Rata-Rata Waktu Untuk Melayani Pesanan <i>Customer</i>
	Meningkatkan Inovasi	Menu Inovasi	Jumlah Menu Baru
	Meningkatkan kepercayaan kualitas produk terhadap customer	Garansi Produk	Jumlah keluhan produk
Pembelajaran Dan Pertumbuhan	Meningkatkan Kapabilitas Karyawan	<i>Training Karyawan</i>	<i>Training Regulasi Cross Functional Training</i>
		Retensi Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Bertahan
	Meningkatkan Motivasi Karyawan	Tingkat Kepuasan Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Keluar Survei Kepuasan Karyawan

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Mapping *Balanced Scorecard*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada *expert*. Hubungan antara *Key Performance Indicator* untuk mencapai visi dan misi adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1. Balance scorecard mapping

Dari mapping di atas hubungan antara kriteria Cracow milk *Café* adalah sebagai berikut :

1. Hubungan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Hubungan training karyawan terhadap kepuasan karyawan dengan *job desk* yang jelas maka karyawan tidak akan merasa kebingungan dalam bekerja, hal ini akan meningkatkan kepuasan karyawan, hubungan training karyawan terhadap waktu pelayanan adalah dengan diadakan training karyawan yang baik maka akan dapat mengurangi kesalahan-kesalahan pada proses produksi yang mampu mengurangi waktu produksi, sehingga waktu pelayanan tidak terkendala oleh kesalahan proses, dan hubungan training karyawan terhadap garansi produk adalah training karyawan yang baik maka produk yang dihasilkan akan sesuai dengan

standart yang di tentukan sehingga mampu mengurangi pelanggan yang meminta garansi produk karena rasa dari produk yang dirasa kurang baik.

Tingkat kepuasan karyawan terhadap waktu pelayanan dengan meningkatnya tingkat kepuasan karyawan maka karyawan akan bekerja dengan fokus dan sungguh-sungguh tanpa bermalasan sehingga waktu pelayanan dapat menjadi lebih cepat, hubungan tingkat kepuasan karyawan terhadap retensi karyawan dengan tingkat kepuasan karyawan yang baik maka akan banyak karyawan yang akan tetap bertahan di Cracow milk café sehingga akan mengurangi retensi karyawan.

2. Hubungan pada proses Bisnis Interna

Menu inovasi terhadap training karyawan adalah adanya menu baru maka akan membuat karyawan melakukan traing lagi, Menu inovasi terhadap waktu pelayanan adalah dengan menu inovasi baru yang disukai pelanggan maka membuat waktu pelayanan akan lebih lama karena fasilitas yang terbatas sehingga banyaknya pemesanan menu inovasi baru tersebut harus menunggu fasilitas yang terpakai untuk menyelesaikan menu tersebut setelah itu membuat pesanan selanjutnya, menu inovasi terhadap keluhan customer terjadi karena jika menu inovovasi tersbut dapat memuaskan customer maka keluhan customer akan berkurang, menu inovasi terhadap indeks kepuasan customer adalah menu inovasi yang dibuat dan mampu memuaskan pelanggan maka akan berdampak juga terhadap kepuasan pelanggan, dan menu inovasi terhadap net profit margin adalah dengan menu yang diminati pelanggan maka akan meningkatkan keuntungan Cracow *milk café* itu sendiri

Hubungan Waktu pelayanan terhadap indeks kepuasan customer adalah cepatnya waktu pelayanan akan membuat kepuasan pelanggan meningkat dan sebaliknya pelayanan yang lambat akan mengakibatkan keluhan pelanggan semakin meningkat.

Dengan adanya garansi produk maka kepuasan pelanggan meningkat karena garansi produk merupakan penjamin kualitas produk dan juga jika ada keluhan pelanggan maka Cracow milk café akan segera memberikan garansi produk yang membuat pelanggan akan merasa puas akan produk dari Cracow milk café sehingga keluhan akan berkurang.

3. Hubungan pada pelanggan

Indeks kepuasan customer terhadap net profit margin adalah kepuasan pelanggan akan sangat mempengaruhi kepuasan pelanggan karena dengan banyaknya pelanggan yang akan merasa puas dengan produk dan pelayanan yang diberikan maka ada kemungkinan pelanggan tersebut akan merekomendasikan Cracow milk café kepada teman dan kerabatnya sehingga pendapatan akan semakin meningkat.

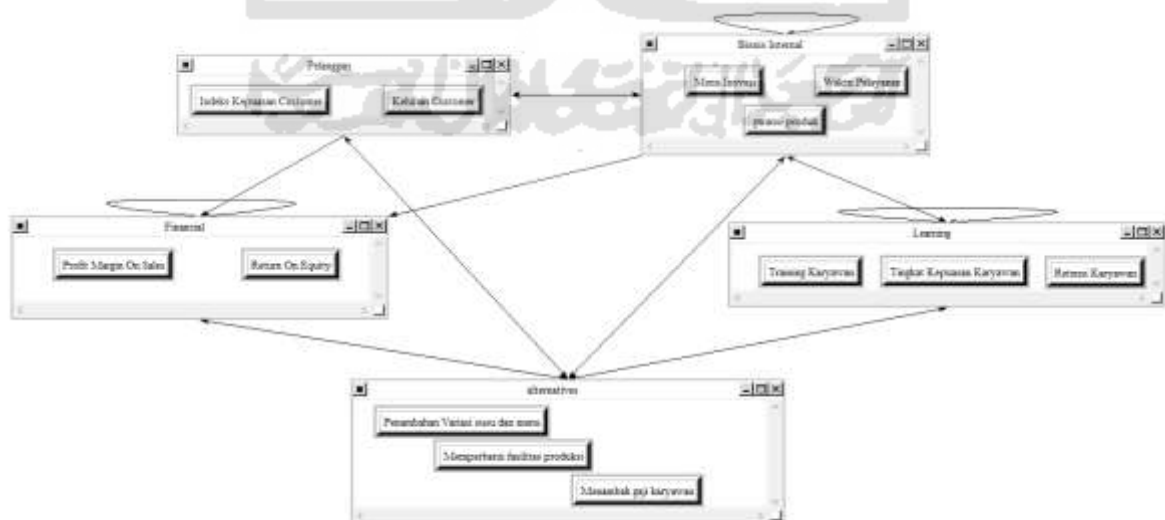
Keluhan pelanggan juga akan mempengaruhi pendapat yang akan diterima oleh Cracow milk café karena banyaknya pelanggan yang tidak menyukai makan akan membuat pandangan pelanggan negative lain yang dapat mempengaruhi pendapatan itu sendiri.

4. Hubungan pada keuangan

Net profit margin yang merupakan pendapatan bersih yang diterima Cracow milk café akan mempengaruhi ROQ yang merupakan rasio pendapatan dengan modal dari Cracow milk café itu sendiri.

4.2.2 Pembobotan dengan *Analytic Network Process (ANP)*

dari *mapping* untuk hubungan antara *key performance* maka dapat dibuat model untuk pembobotan menggunakan software SuperDecisions. Berikut ini merupakan model yang telah dibuat berdasarkan *mapping key performance*:



Gambar 4.2. Model ANP menggunakan Super Decision

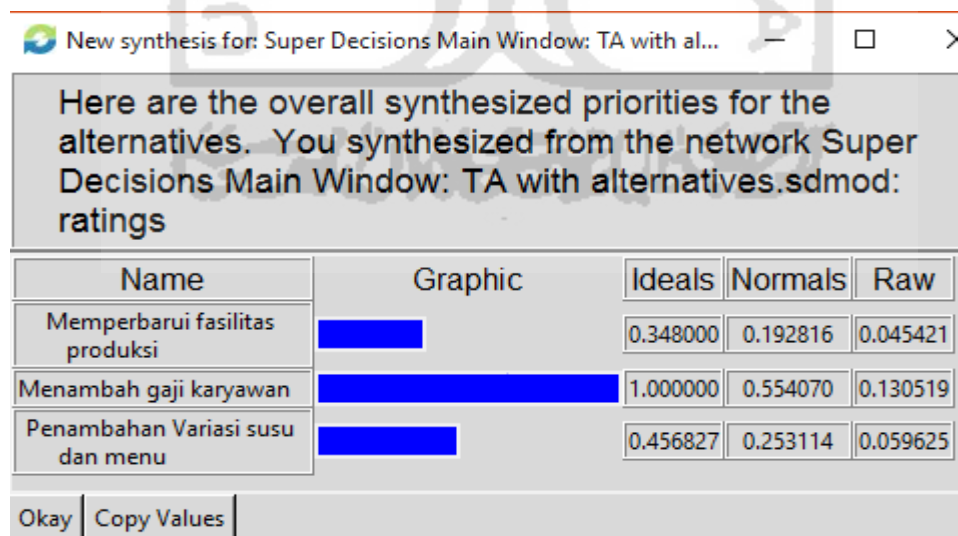
berdasarkan model diatas maka selanjutnya melakukan pengisian kuisisioner oleh expert, data pengisian kuisisioner akan terlampir dalam lempira, dari data yang ada dan di proses menggunakan software maka hasil bobot yang diperoleh setiap *Key Performance Indicator* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Bobot *Key Performance Indicator*

Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot Indikator	Bobot Perspektif
Perspektif Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	2,4%	5,4%
	<i>Return on Equity</i>	3%	
Perspektif Pelanggan	Indeks Kepuasan <i>Customer</i>	6,5%	15,6%
	Keluhan <i>Customer</i>	9,1%	
Perspektif Proses Bisnis Internal	Waktu Pelayanan	11,7%	22,4%
	Menu Inovasi	6,2%	
	Garansi Produk	4,5%	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Training Karyawan	18,3%	56,6%
	Retensi Karyawan	20%	
	Tingkat Kepuasan Karyawan	18,3%	
	total	100%	

4.2.3 Hasil sintesis pemilihan alternatives

Berikut ini merupakan hasil perhitungan sintesis pemilihan alternative berdasarkan :



Gambar 4.3 Hasil sintesis pemilihan alternatives.

Dari hasil yang telah didapat melalui perhitungan perbandingan berpasangan pada software super decisions nilai Normal dari ketiga alternatives ini adalah memperbaiki fasilitas produksi sebesar 0,34800, menambah gaji karyawan sebesar 1,00000 dan penambahan variasi susu dan menu sebesar 0,456827 sedangkan Nilai ideal dari ketiga alternatives ini adalah memperbaiki fasilitas produksi sebesar 0,192816, menambah gaji karyawan sebesar 0,554070 dan penambahan variasi susu dan menu sebesar 0,253114.

4.2.4 Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan ada beberapa sasaran strategis yaitu *net profit margin* dan *return on equity*.

1. *Net Profit Margin*

Berikut merupakan tabel yang memuat data laba bersih dan penjualan Cracow Milk Café.

Tabel 4.3 Data *Net Profit Margin*

Tahun	Laba Bersih	Penjualan
2014	Rp 90.300.000,-	Rp 363.000.000,-
2015	Rp 94.400.000,-	Rp 370.000.000,-
2016	Rp 116.700.000,-	Rp 384.000.000,-

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba (keuntungan) Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{\text{Rp } 90.300.000,-}{\text{Rp } 363.000.000,-} \times 100\% = 24,8\%$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{\text{Rp } 94.400.000,-}{\text{Rp } 370.000.000,-} \times 100\% = 25,5\%$$

$$\text{Tahun 2016} = \frac{\text{Rp } 116.700.000,-}{\text{Rp } 384.000.000,-} \times 100\% = 30,3\%$$

2. Return on Equity (ROE)

Berikut merupakan tabel yang memuat data laba bersih dan modal dari Cracow Milk Cafe.

Tabel 4.4 Data Return on Equity

Tahun	Laba Bersih	Modal	ROE
2014	Rp 90.300.000,-	Rp 234.000.000,-	38,5%
2015	Rp 94.400.000,-	Rp 247.000.000,-	38,2%
2016	Rp 116.700.000,-	Rp 268.000.000,-	43,5%

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{\text{Rp } 90.300.000,-}{\text{Rp } 234.000.000,-} \times 100\% = 38,5\%$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{\text{Rp } 94.400.000,-}{\text{Rp } 247.000.000,-} \times 100\% = 38,2\%$$

$$\text{Tahun 2016} = \frac{\text{Rp } 116.700.000,-}{\text{Rp } 268.000.000,-} \times 100\% = 43,5\%$$

4.2.5 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan ini ada beberapa sasaran strategis yaitu Indeks Kepuasan *Customer* (CSI) dan keluhan pelanggan.

1. Indeks Kepuasan *Customer* (CSI)

Berikut ini merupakan data hasil kuesioner untuk kepuasan pelanggan di Cracow Milk Cafe.

Tabel 4.5 Jumlah kuisioner kepuasan pelanggan

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Kembali	Sah
Pelanggan	50	50	49

a. Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data diperlukan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan cukup secara objektif. rumus yang digunakan dalam perhitungan uji kecukupan data adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

n = Jumlah data yang diperlukan

p = Persentase kuisioner layak

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Dalam penelitian ini jumlah minimum sampel yang dibutuhkan dengan tingkat kepercayaan 90% dan tingkat ketelitian 10% ($Z_{\alpha/2} = 1,65$) dan standar *error* 10% adalah:

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

$$n = \frac{(1,64)^2 (49/50)\{1-(49/50)\}}{0,1^2}$$

$$n = \frac{(2,7225) 0,98(0,02)}{0,01}$$

$$n = \frac{0,0752}{0,0025}$$

$$n = 30,11 \approx 31$$

Karena data yang dibutuhkan sebanyak 31 data, dan data yang sah sebanyak 49 data maka data dikatakan cukup.

b. Uji Validitas

1. Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Tingkat signifikansi

Karena jumlah data adalah 49, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 47$, tingkat signifikansi 5% sehingga didapat $r_{tabel} = 0.2816$

3. Daerah kritis

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Uji statistik dan kesimpulan

Nilai r_{hitung} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software SPSS* versi 18.0 *for windows*. Uji Validitas dengan klik menu *Analyze* → *Correlate* → *Bivariate*. Hasil uji Validitas *software SPSS* versi 18.0 *for windows* terdapat pada lampiran, karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka semua data dikatakan valid.

Tabel 4.6 Hasil uji validitas kepuasan pelanggan

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,827	0.2816	Valid
2	0,625	0.2816	Valid
3	0,720	0.2816	Valid
4	0,529	0.2816	Valid
5	0,642	0.2816	Valid
6	0,778	0.2816	Valid
7	0,712	0.2816	Valid
8	0,762	0.2816	Valid
9	0,633	0.2816	Valid
10	0,711	0.2816	Valid
11	0,595	0.2816	Valid
12	0,836	0.2816	Valid

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
13	0,753	0.2816	Valid
14	0,683	0.2816	Valid
15	0,767	0.2816	Valid
16	0,792	0.2816	Valid
17	0,673	0.2816	Valid
18	0,847	0.2816	Valid
19	0,793	0.2816	Valid
20	0,783	0.2816	Valid
21	0,728	0.2816	Valid
22	0,824	0.2816	Valid
23	0,805	0.2816	Valid
24	0,855	0.2816	Valid

Tabel 4.7 Hasil uji validitas harapan pelanggan

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,683	0.2816	Valid
2	0,526	0.2816	Valid
3	0,537	0.2816	Valid
4	0,293	0.2816	Valid
5	0,453	0.2816	Valid
6	0,720	0.2816	Valid
7	0,423	0.2816	Valid
8	0,655	0.2816	Valid
9	0,759	0.2816	Valid
10	0,565	0.2816	Valid
11	0,350	0.2816	Valid
12	0,751	0.2816	Valid
13	0,668	0.2816	Valid
14	0,509	0.2816	Valid
15	0,562	0.2816	Valid
16	0,752	0.2816	Valid
17	0,449	0.2816	Valid
18	0,731	0.2816	Valid
19	0,532	0.2816	Valid

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
20	0,599	0.2816	Valid
21	0,626	0.2816	Valid
22	0,532	0.2816	Valid
23	0,675	0.2816	Valid
24	0,573	0.2816	Valid

c. Uji Reliabilitas

1. Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel.

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Tingkat signifikansi

$\alpha = 0,05$; $df = 47$; $r_{tabel} = 0.2816$

3. Daerah kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Keputusan (Uji statistik)

Nilai r_{alpha} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software SPSS* versi 18.0 for windows. Uji Reliabilitas dengan klik menu *Analyze* → *Scale* → *Reliability* dan menghasilkan nilai Cronbach's Alpha $r_{alpha} = 0,900$

Tabel 4.8 Hasil uji reliabilitas kepuasan pelanggan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.963	24

Tabel 4.9 Hasil uji reliabilitas harapan pelanggan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.913	24

5. Kesimpulan

Dari hasil uji reliabilitas data dapat dikatakan reliabilitas jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ dari uji yg dilakukan untuk kepuasan pelanggan $0,963 \geq 0,2816$ dan untuk harapan pelanggan $0,913 \geq 0,2816$ maka H_0 diterima yang berarti butir kuesioner reliabel atau konsisten .

d. Perhitungan CSI

Untuk hasil dari CSI dapat ditentukan dari rumus sebagai berikut :

$$CSI = \frac{\text{Total WS}}{\text{skala maksimum}} * 100\%$$

Tabel 4.10 Perhitungan indeks kepuasan pelanggan

No.	Dimensi	Indikator	Rata-rata Harapan (P)	WF %	Rata-rata Kepuasan (I)	WS
1	Tangible	Kebersihan fasilitas fisik Cafe	4.73469	4.4701	4.20408	18.7928
2		Kerapian penampilan karyawan	4.5102	4.2581	4.06122	17.2934
3		Kemutakhiran (kemodernan) sarana fisik yang ada	4.55102	4.2967	4.30612	18.5022
4		Makanan yang disajikan selalu bersih	4.57143	4.3159	4.2449	18.3209
5		Kelezatan makanan yang disajikan sesuai dengan selera anda	4.57143	4.3159	4.30612	18.5851
6	Empathy	Perhatian secara personal oleh karyawan Cracow Milk Café	4.4898	4.2389	4.18367	17.7342

No.	Dimensi	Indikator	Rata-rata Harapan (P)	WF %	Rata-rata Kepuasan (I)	WS
7		Mudah diakses	4.63265	4.3737	4.32653	18.9233
8		Memperhatikan kebutuhan pelanggan dengan sungguh – sungguh	4.40816	4.1618	4.14286	17.2419
9		Cracow Milk Café menyediakan jasa pelayanan yang baik dari awal hingga akhir	4.26531	4.0269	3.77551	15.2038
10	Reliability	Keakuratan penanganan atau pengadministrasian catatan/ dokumen (missal, struk pembelian)	4.57143	4.3159	4.28571	18.4971
11		Pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan	4.4898	4.2389	4.32653	18.3398
12		Cara pembayaran tidak merepotkan	4.59184	4.3352	4.32653	18.7566
13	Responsiv- -eness	Kesediaan karyawan dalam memberikan layanan yang cepat	4.61224	4.3545	4.4898	19.5509
14		Kesediaan karyawan dalam membantu kesulitan pelanggan dengan cepat	4.16327	3.9306	3.69388	14.5192
15		Keluangan waktu karyawan untuk menanggapi permintaan konsumen dengan cepat	4.2449	4.0077	3.87755	15.5400
16		Lama waktu pelayanan terhadap pelanggan	4.46939	4.2196	4.2449	17.9119
17	Assurance	Harga yang ditawarkan sesuai dengan produk yang ditawarkan	4.08163	3.8535	3.38776	13.0549

No.	Dimensi	Indikator	Rata-rata Harapan (P)	WF %	Rata-rata Kepuasan (I)	WS
18		Kompetensi (kemampuan) karyawan dalam bidang pelayanan <i>Café</i> yang diberikan	4.59184	4.3352	4.30612	18.6681
19		Keramahan karyawan dalam memberikan layanan	4.18367	3.9499	3.77551	14.9129
20		Harga yang ditawarkan terjangkau	4.04082	3.8150	3.36735	12.8465
21	Consumer Loyalty	Pelanggan akan makan di Cracow Milk <i>Café</i> lagi	4.16327	3.9306	3.77551	14.8401
22		<i>Café</i> yang sesuai, dan jarang melakukan peralihan ke <i>Café</i> lainnya	4.42857	4.1811	3.93878	16.4684
23		Cracow Milk <i>Café</i> merupakan pilihan pertama jika pelanggan ingin makan di Cafe	4.36735	4.1233	3.89796	16.0725
24		Percaya bahwa Cracow Milk <i>Café</i> merupakan <i>Café</i> terbaik	4.18367	3.9499	3.65306	14.4292
Total			105.9184	100	96.89796	405.006

$$CSI = \frac{405,006}{5} * 100$$

$$= 81.0012\%$$

Dengan skala kepuasan konsumen yang umum digunakan dalam interpretasi indeks dengan skala nol sampai satu. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut ini.

Tabel 4.11 Skala indeks kepuasan pelanggan

NO.	Nilai (CSI) (%)	Keterangan (CSI)
1	81% – 100%	Sangat Puas
2	66% – 80.99	Puas

NO.	Nilai (CSI) (%)	Keterangan (CSI)
3	51% – 65.99%	Cukup Puas
4	35% – 50.99%	Kurang Puas
5	0 – 34.99%	Tidak Puas

Sehingga dengan nilai CSI = 81.0012% maka dapat dikatakan kepuasan kustomer Cracow Milk *Café* sangat puas.

2. Keluhan Customer

Berdasarkan dari data yang didapatkan dari kotak keluhan dan saran maupun langsung kepada karyawan Cracow milk *Café*, tidak ada keluhan ataupun saran yang diterima oleh Cracow milk *Café* selama tahun 2016 ini, sehingga keluhan yang diterima oleh Cracow milk *Café* sebesar 0%.

4.2.6 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal ada beberapa sasaran strategis yaitu meningkatkan waktu pelayanan, menu inovasi dan garansi produk.

1. Waktu Pelayanan

Cracow milk *Café* telah menetapkan waktu pelayanan terhadap pelanggan selama 10 menit tetapi juga memiliki pengecualin jika suatu group pelanggan berjumlah banyak. Di bawah ini merupakan waktu pelayanan yang didapatkan dari Cracow milk *Cafe* antara lain.

Tabel 4.12 Waku Pelayanan

No	Tanggal	Waktu Pelayanan Minum
1		11:13:00
2		8:00:00
3		9:02:00
4	16-Desember-16	9:15:00
5		12:07:00
6		9:12:00
7		8:47:00

No	Tanggal	Waktu Pelayanan Minum
8		6:18:00
9		10:30:00
10		9:43:00
11		15:10:00
12		13:23:00
13		11:38:00
14		7:49:00
15	17-Desember-16	8:46:00
16		16:57:00
17		7:27:00
18		11:45:00
19		18:12:00
20		6:38:00
21		13:54:00
22		8:50:00
23		9:15:00
24		6:55:00
25	18-Desember-16	10:13:00
26		8:50:00
27		10:53:00
28		15:21:00
29		14:19:00
30		6:47:00

Berikut ini adalah cara menghitung waktu pelayanan :

$$\text{Rata-rata Waktu Pelayanan} = \frac{\sum \text{Waktu Pelayanan}}{\sum \text{Transaksi Pengamatan}}$$

$$\text{Total rata-rata waktu pelayanan} = \frac{5 \text{ jam } 17 \text{ menit } 9 \text{ detik}}{30}$$

$$= 10 \text{ menit } 34 \text{ detik}$$

2. Menu Inovasi

Untuk mengetahui inovasi produk di Cracow Milk Cafe dilakukan dengan mewawancarai dengan pihak restoran tersebut. Berikut ini adalah beberapa inovasi menu, antara lain :

Tabel 4.13 Menu Inovasi

No	Menu Produk	Tahun	Jumlah
1	Mie Judes Somay	2014	2
2	Black n' Bread Mie Kuah Susu	2015	2
3	Baked Rice (BBQ & Black Papper) Lchee Mojito Dragon Spaghetti	2016	3

3. Garansi Produk

Berdasarkan dengan hasil wawancara terhadap pihak Cracow Milk Cafe tidak ada produk yang dikeluhkan *customer*. Cracow Milk Cafe belum pernah memberikan produk ke pelanggan, sehingga garansi yang pernah diberikan oleh Cracow Milk *Café* sebanyak 0%.

4.2.7 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dimana dalam penelitian, perspektif ini mempunyai beberapa sasaran yaitu training karyawan, retensi karyawan dan tingkat kepuasan karyawan.

1. Training karyawan

Training Regulasi yang bertujuan untuk memperkenalkan regulasi dan aturan yang berlaku di dalam perusahaan. Regulasi yang diperkenalkan tidak hanya mengenai aturan yang berlaku dalam hubungan kepegawaian seperti absen, cuti, dan lain-lain. namun juga aturan yang berkaitan dengan departemen dan job desc karyawan. Training Regulasi ini dilakukan ketika karyawan masuk di Cracow Milk Cafe.

Cross Functional Training adalah training yang dipraktekkan dimana karyawan melakukan aktivitas pekerjaan yang diluar bidang pekerjaan yang ditugaskan dimana training ini bertujuan agar karyawan memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas, karena nantinya pekerjaan karyawan juga pasti berhubungan dengan departemen lain. Taraining ini dilakukan pada karyawan baru tiap minggunya di bulan pertama kerja sebanyak 4 kali.

2. Retensi Karyawan

Dalam penelitian ini perusahaan harus menciptakan loyalitas pada karyawannya.

Tabel 4.14 Tingkat Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah <i>Turnover</i>	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan (%)
2014	2	18	11,1
2015	3	19	15,7
2016	3	18	16,7

Perhitungan *persentase* tingkat retensi karyawan Cracow Milk Cafe sebagai berikut

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{2}{18} \times 100\% = 11,1 \%$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{3}{19} \times 100\% = 15,7 \%$$

$$\text{Tahun 2016} = \frac{3}{18} \times 100\% = 16,7 \%$$

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Berikut ini merupakan data hasil kuesioner untuk kepuasan pelanggan di Cracow Milk Cafe.

Tabel 4.15 Jumlah kuisioner kepuasan pelanggan

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Kembali	Sah
Pelanggan	18	18	18

a. Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data diperlukan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan cukup secara objektif. rumus yang digunakan dalam perhitungan uji kecukupan data adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

n = Jumlah data yang diperlukan

p = Persentase kuisioner layak

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Dalam penelitian ini jumlah minimum sampel yang dibutuhkan dengan tingkat kepercayaan 90% dan tingkat ketelitian 10% ($Z_{\alpha/2} = 1,65$) dan standar *error* 6% adalah:

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

$$n = \frac{(1,64)^2 (49/50)\{1-(49/50)\}}{0,06^2}$$

$$n = \frac{(2,7225) 0,98(0,02)}{0,0036}$$

$$n = 14,822 \approx 15$$

Karena data yang dibutuhkan sebanyak 15 data, dan data yang sah sebanyak 18 data maka data dikatakan cukup.

b. Uji Validitas

1. Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Tingkat signifikansi

Karena jumlah data adalah 18, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 16$, tingkat signifikansi 5% sehingga didapat $r_{tabel} = 0.497$

3. Daerah kritis

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Uji statistik dan kesimpulan

Nilai r_{hitung} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software SPSS* versi 18.0 for windows. Uji Validitas dengan klik menu *Analyze* → *Correlate* → *Bivariate*. Hasil uji Validitas *software SPSS* versi 18.0 for windows terdapat pada lampiran, karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka semua data dikatakan valid.

Tabel 4.16 Hasil uji validitas kepuasan pelanggan

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.833	0.497	Valid
2	0.710	0.497	Valid
3	0.860	0.497	Valid
4	0.629	0.497	Valid
5	0.845	0.497	Valid
6	0.787	0.497	Valid
7	0.912	0.497	Valid
8	0.862	0.497	Valid
9	0.743	0.497	Valid

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
10	0.826	0.497	Valid
11	0.883	0.497	Valid
12	0.912	0.497	Valid
13	0.801	0.497	Valid
14	0.844	0.497	Valid

c. Uji Reliabilitas

1. Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel.

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Tingkat signifikansi

$\alpha = 0,05$; $df = 18$; $r_{tabel} = 0.497$

3. Daerah kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Keputusan (Uji statistik)

Nilai r_{alpha} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software SPSS versi 18.0 for windows*. Uji Reliabilitas dengan klik menu *Analyze* → *Scale* → *Reliability* dan menghasilkan nilai Cronbach's Alpha $r_{alpha} = 0,900$

Tabel 4.17 Hasil uji reliabilitas kepuasan pelanggan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.961	14

5. Kesimpulan

Dari hasil uji reliabilitas data dapat dikatakan reliabilitas jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ dari uji yg dilakukan untuk kepuasan karyawan $0,961 \geq 0,2816$ maka H_0 diterima yang berarti butir kuesioner reliabel atau konsisten .

d. Perhitungan kepuasan karyawan

Tabel 4.18 Hasil kuisisioner kepuasan karyawan

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Skor total
1	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	50
2	4	5	3	3	5	4	4	2	3	3	3	4	4	4	51
3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	42
4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	59
5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	66
6	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	42
7	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	67
8	2	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	42
9	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	45
10	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	65
11	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	48
12	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	65
13	3	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	2	2	38
14	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	65
15	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	65
16	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	3	2	40
17	4	5	5	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	57
18	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	65
Total	66	75	72	69	71	73	73	60	71	70	67	73	69	63	972

Apabila skor tersebut dikelompokkan menjadi 3 kelas interval (tinggi, sedang dan rendah), maka akan menjadi sebagai berikut :

$$\text{Interval} = (\text{Skor maks} - \text{Skor min}) : 3$$

$$\text{Interval} = (67-38) : 3$$

$$= 9,667 = 10$$

Dengan demikian dapat dibuat tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 4.19 Tabel distribusi kepuasan karyawan

Skor	Frekuensi	Persentase	Persepsi
38-47	4	22,22%	Rendah
48-57	6	33,33%	Sedang
58-67	8	44,44%	Tinggi

Dari total sampel yang di ambil untuk kepuasan pelanggan sejumlah 18 orang dapat hitung kepuasan karyawan .

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= PP \times R \times \text{Exmaks} \\ &= 14 \times 18 \times 5 \\ &= 1260 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \times \text{Exmin} \\ &= 14 \times 18 \times 1 \\ &= 252 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1260 - 252) : 5 \\ &= 201.6 \approx 202 \end{aligned}$$

Keterangan :

Skor maks : Skor maksimal

Skor min : Skor minimal

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

Tabel 4.20 Skala interval kepuasan karyawan

NO.	Nilai kepuasan karyawan	Keterangan (CSI)
1	1060 – 1262	Sangat Puas
2	858 – 1060	Puas

NO.	Nilai kepuasan karyawan	Keterangan (CSI)
3	656 – 858	Cukup Puas
4	452 – 656	Kurang Puas
5	252 – 452	Tidak Puas

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisisioner kepuasan karyawan yang disebar yaitu sebesar 972, maka hasil dari kepuasan karyawan Cracow Milk Cafe dikategorikan puas.



Tabel 4.21 Hasil Evaluasi *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Pencapaian	Skor	Skor Akhir
Perspektif Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	NPM	2,4	10%	26.87%	268,7	6,45%
	<i>Return on Equity</i>	ROE	3	25%	40.06%	160.24	4,8%
Perspektif Pelanggan	Indeks Kepuasan <i>Customer</i>	IKP	6,5	80%	81.0012%	101.25	6,58%
	Keluhan <i>Customer</i>	KC	9,1	0%	100%	100	9,1%
Perspektif Proses Bisnis Internal	Waktu Pelayanan	WP	11,7	10 menit	10,54 menit	94.87	11.09%
	Menu Inovasi	MI	6,2	4	3	75	4.65%
	Garansi Produk	GP	4,5	0%	0%	100	4.5%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Training Karyawan	TK	18,3	100%	100%	100	18.3%
	Retensi Karyawan	RK	20	0%	14,5%	85,5	17.1%
	Tingkat Kepuasan Karyawan	TKK	18,3	80%	77,02%	96.27	17.61%
	Total		100				100.18%

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Hasil Pengolahan Data

Pada dasarnya balanced scorecard merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi, misi, nilai dan strategi organisasi kedalam empat perspektif apakah sejalan dengan aktivitas-aktivitas operasional dari perusahaan tersebut sedangkan untuk melakukan pembobotan dan memilih alternative beberapa alternatif yang akan di dilakukan untuk meningkatkan performa Cracow Milk Cafe .

Dalam analisis hasil pengolahan data ini terdapat pembobotan, pemilihan alternatif dan pengukuran kinerja yang terdiri dari empat perspektif yang menjadi tolak ukur yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

5.2 Pembobotan dengan *Analytic Network Process (ANP)*

Analytic Network Process (ANP) merupakan metode yang paling tepat untuk melakukan pembobotan hal ini karena mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif, dari mapping balance scorecard yang dilakukan banyak key performance indicator yang saling berkaitan dari perspektif yang sejenis maupun yang diluar perspektifnya.

Berdasarkan dari model ANP yang telah dibuat dengan software SuperDecisions dan pengisian kuisisioner oleh *expert*. Maka hasil pembobotan

menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot yang paling tinggi sebesar 56% yang terbagi atas training karyawan sebesar 18,3% , retensi karyawan sebesar 20%, dan tingkat kepuasan karyawan sebesar 18,3% yang artinya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi bobot yang paling tinggi di Cracow Milk *Café*. Selanjutnya Perspektif Proses Bisnis Internal dengan 22,4% yang terbagi atas Waktu Pelayanan sebesar 11,7%, menu inovasi sebesar 62%, dan garansi produk sebesar 4,5%. Perspektif pelanggan dengan 15,6% yang terdiri atas indeks kepuasan customer sebesar 6,5% dan keluhan customer sebesar 9,1%. Dan yang terakhir adalah perspektif keuangan sebesar 5,4% terdiri dari net profit margin 2,4% dan return of equity 3%.

5.3 Hasil sintesis pemilihan alternatives

Untuk meningkatkan performa Cracow *Café* Milk ada beberapa alternative yang akan diterapkan oleh expert di Cracow *Café* Milk yaitu Penambahan Variasi susu dan menu, Memperbarui fasilitas produksi, dan Menambah gaji karyawan.

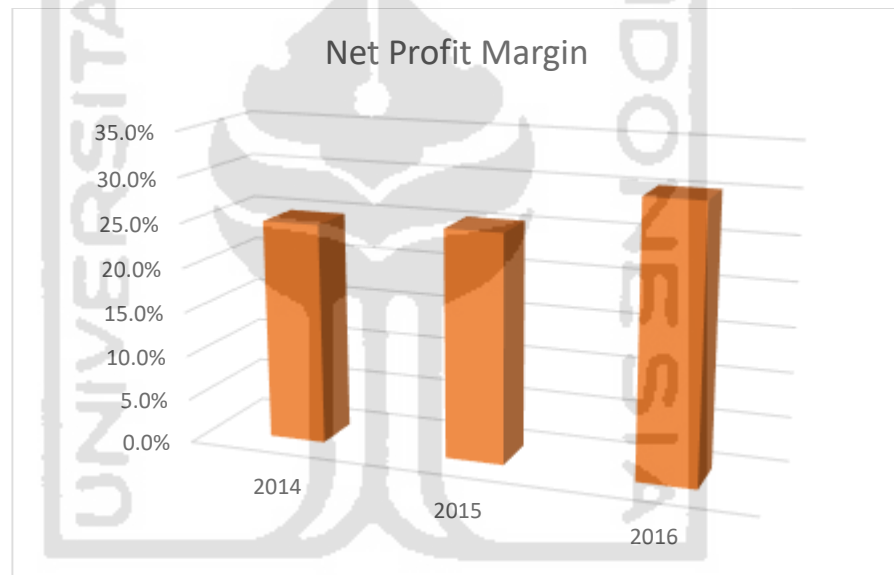
Dari hasil yang telah didapat melalui perhitungan perbandingan berpasangan pada software super decisions nilai Normal dari ketiga alternatives ini adalah memperbarui fasilitas produksi sebesar 0,34800, menambah gaji karyawan sebesar 1,00000 dan penambahan variasi susu dan menu sebesar 0,456827 sedangkan Nilai ideal dari ketiga alternatives ini adalah memperbarui fasilitas produksi sebesar 0,192816, menambah gaji karyawan sebesar 0,554070 dan penambahan variasi susu dan menu sebesar 0,253114. karena menambah gaji karyawan memiliki nilai alternative tertinggi maka menambah gaji karyawan dipilih sebagai alternatif yang harus diprioritaskan untuk meningkatkan performa perusahaan.

5.4 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan yang mempunyai tujuan dalam mengimplementasikan dari suatu planning yang dapat memberikan kontribusi untuk mendapatkan laba bagi perusahaan dan mengevaluasi kemampuan profitabilitas startegi yang diterapkan.

Dalam perspektif keuangan ini, indikator untuk perhitungan yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan yaitu *Net Profit Margin* dan *Return On Equity*.

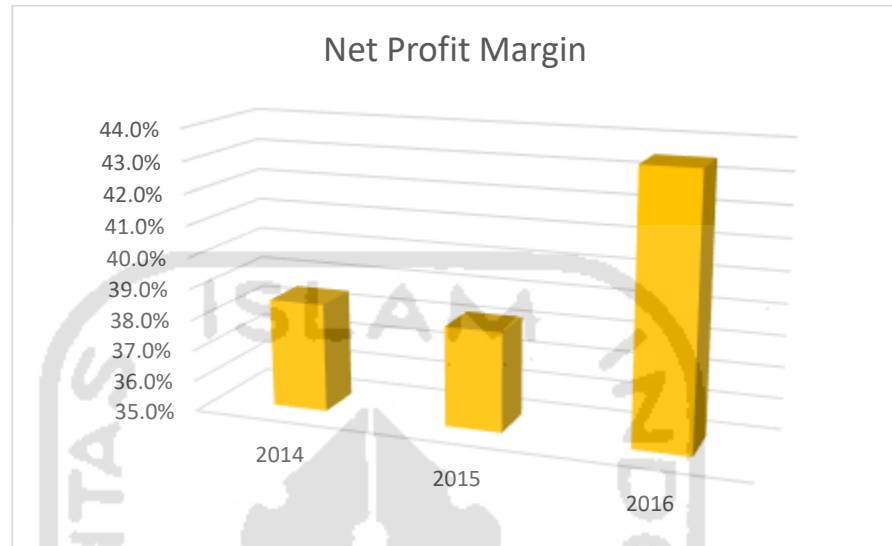
1. *Net Profit Margin*



Gambar 5.1 Grafik *Net Profit Margin*

Dari perhitungan indikator net profit margin Cracow Milk Cafe mempunyai tingkat rata-rata pencapaian sebesar 26.87%, dengan target sebesar 10%, dan bobot untuk *net profit margin* tersebut sebesar 2,4 sehingga skor akhir dari indikator net profit margin tersebut sebesar 6,45%. Hal ini menunjukkan indikator net profit margin sudah mencapai dari target yang ditentukan. Sehingga pada net profit margin ini dapat dikatakan baik.

2. Return On Equity



Gambar 5.2 Grafik *Return On Equity*

Pada hasil indikator return on equity Cracow Milk mempunyai tingkat pencapaian sebesar 40.06%, dengan target sebesar 25%. Dan bobot pada indikator *return on Equity* tersebut sebesar 3, skor akhir dari indikator return on equity tersebut sebesar 4.8%. Hal ini menunjukkan indikator return on equity sudah mencapai dari target yang ditentukan. Sehingga pada return on equity ini dapat dikatakan baik.

5.5 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah bagaimana pelanggan memandang perusahaan untuk mewujudkan visi perusahaan, apa yang harus perusahaan tampilkan kepada pelanggan agar mendapatkan penilaian yang baik dari pelanggan, salah satunya merupakan pelayanan, pelayanan yang memuaskan pelanggan adalah mutu atau kualitas pelayanan itu sendiri. Kepuasan pelanggan atau pengguna jasa mencerminkan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterimanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan akan semakin baik. Oleh karena itu pelayanan perlu terus ditingkatkan.

Dari pengambilan data pada perspektif pelanggan ini terdapat indikator yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja pada Cracow Milk Cafe yaitu Indeks Kepuasan Customer dan Keluhan Customer.

1. Indeks Kepuasan Customer

Pada hasil indikator indeks kepuasan customer di Cracow Milk Cafe yang didapat secara langsung pada customer melalui kuisisioner yang telah disebar sebanyak 50 pelanggan mempunyai nilai indeks kepuasan customer (CSI) sebesar 81,0012% yang berada dalam kategori 81% - 100% yang artinya adalah sangat puas.

Kemudian pada indikator tersebut mempunyai skor sebesar 101,25, pada indikator indeks kepuasan customer tersebut memiliki bobot sebesar 6.5 sehingga skor akhir dari indikator indeks kepuasan customer ini mempunyai nilai sebesar 6.58%. Hal ini menunjukkan indikator indeks kepuasan customer sudah melebihi target yang ditentukan. Sehingga pada indeks kepuasan customer ini dapat dikatakan baik.

2. Keluhan Customer

Berdasarkan perhitungan dari indikator presentase transaksi pesanan di Cracow Milk Cafe mempunyai nilai pencapaian sebesar 100% dengan target sebesar 0%, karena selama tahun 2016 ini tidak ada keluhan dan masukan dari pelanggan untuk Cracow Milk *Café* sendiri, bobot pada indikator keluhan customer tersebut sebesar 9,1 sehingga memiliki skor akhir sebesar 9,1% .Sehingga untuk indikator keluhan customer dapat dikatakan baik.

5.6 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal ini mempunyai tujuan dalam mengidentifikasi proses-proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai peningkatan nilai bagi pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis pelanggan terdapat tolak ukur kinerja perusahaan yaitu waktu pelayanan, menu inovasi, dan garansi produk.

1. Waktu Pelayanan

Salah satu tolak ukur kinerja internal restoran adalah waktu pelayanan untuk melayani customer secara langsung. Berdasarkan perhitungan pengolahan data hasil pencapaian dari indikator waktu pelayanan sebesar 10 menit 34 detik, sehingga skor akhir dari indikator waktu pelayanan ini mempunyai nilai sebesar 11.09%. Hal ini menunjukkan indikator waktu pelayanan belum mencapai target yang ditentukan. Sehingga pada waktu pelayanan ini dapat dikatakan baik.

2. Menu Inovasi

Salah satu tolak ukur kinerja internal adalah proses inovasi untuk produk yang dihasilkan. Berdasarkan hasil pencapaian dari indikator proses inovasi sebesar 3 produk dengan target sebesar 4 produk. Sehingga skor akhir dari indikator menu inovasi ini mempunyai nilai sebesar 4.65%. Hal ini menunjukkan indikator menu inovasi tidak mencapai target yang ditentukan. Sehingga pada indikator menu inovasi ini dapat dikatakan kurang baik.

3. Garansi Produk

Garansi Produk adalah tolak ukur dalam menjamin produk yang dibuat Cracow Milk Cafe dapat memuaskan pelanggan. Berdasarkan dengan hasil wawancara terhadap pihak Cracow Milk Cafe tidak ada produk yang dikeluhkan *customer* yang artinya tidak ada garansi produk yang

diberikan oleh Cracow Milk *Café* kepada customer, sehingga sehingga garansi yang pernah diberikan oleh Cracow Milk *Café* sebanyak 0% Kemudian pada indikator tersebut mempunyai skor sebesar 100 Dimana bobot pada indikator tersebut sebesar 4.5 sehingga skor akhir dari indikator garansi produk ini mempunyai nilai sebesar 4.5%. Hal ini menunjukkan indikator garansi produk telah mencapai target yang ditentukan. Sehingga pada indikator garansi produk ini dapat dikatakan baik.

5.7 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebelumnya udah dijelaskan bahwa ada beberapa faktor sumber yang diantaranya faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Dari pengambilan data pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini terdapat indikator yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja pada Cracow Milk Cafe yaitu Training Karyawan, Retensi Karyawan, dan Tingkat Kepuasan Karyawan,.

1. Training Karyawan

Training karyawan pada Cracow Milk Cafe dapat dilihat dari hasil pada bab sebelumnya, dimana terdapat Cross Functional Training dan Training Regulasi. Cross Functional Training dilakukan pada karyawan baru tiap minggunya di bulan pertama kerja sebanyak 4 kali sedangkan Training Regulasi dilakukan ketika karyawan masuk di Cracow Milk Cafe. Berdasarkan perhitungan dari indikator training karyawan di Cracow Milk Cafe mempunyai nilai pencapaian sebesar 100%. sehingga skor akhir dari indikator training karyawan ini mempunyai nilai sebesar 18,3%. Hal ini menunjukkan indikator training karyawan telah mencapai dari target yang ditentukan. Sehingga pada training karyawan ini dapat dikatakan baik.

2. Retensi Karyawan

Hasil yang didapat dari data retensi karyawan tersebut dalam tiga tahun terakhir mengalami peningkatan dan penurunan. Pada hasil indikator retensi karyawan di Cracow Milk Cafe yang didapat jumlah turnover dari karyawan memiliki pencapaian sebesar 14.5% dengan target sebesar 0%, maka skor akhir dari indikator retensi karyawan ini mempunyai nilai sebesar 17,1%. Hal ini menunjukkan indikator retensi karyawan belum mencapai dari target yang ditentukan. Sehingga pada retensi karyawan ini dapat dikatakan kurang baik.

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Dari hasil kuisioner yang telah di dapat dari 18 karyawan dengan distribusi karyawan yang dibagi atas tiga persepsi rendah, sedang, dan tinggi, maka terdapat 4 karyawan dengan persepsi kepuasan karyawan rendah, 6 karyawan dengan persepsi kepuasan karyawan sedang, dan 8 karyawan dengan persepsi karyawan tinggi. Dari hasil indikator tingkat kepuasan karyawan di Cracow Milk Cafe yang didapat secara langsung dari karyawan mempunyai nilai sebesar 972 yang berada dalam interval antara 858 sampai 1060 atau dalam persentasi sebesar 77,42% dengan katategori puas, akan tetapi target yang di targetkan Cracow Milk Cafe sebesar 80%. sehingga skor akhir dari indikator tingkat kepuasan karyawan ini mempunyai nilai sebesar 17.61%. Hal ini menunjukkan indikator tingkat kepuasan karyawan belum mencapai dari target yang ditentukan. Sehingga pada tingkat kepuasan karyawan dapat dikatakan kurang baik.

5.8 Analisis Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja pada Cracow Milk Cafe yang dilakukan dalam tugas akhir ini menggunakan pendekatan balanced scorecard dengan pembobotan menggunakan *Analytic Network Process* (ANP) pada tiap perspektif-perspektif didalamnya. Dimana perspektif tersebut diantaranya adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana dalam perspektif pada penelitian ini terdiri dari beberapa key performance indicator (KPI's) atau sering juga disebut metrik indikator dengan berjumlah 10 indikator yang digunakan untuk mengetahui ukuran dan seberapa jauh pencapaian kinerja pada Cracow Milk Cafe tersebut.

Analisis kinerja Cracow Milk Cafe dalam melakukan proses bisnisnya sesuai pembobotan menggunakan *Analytic Network Process* (ANP) pendekatan balanced scorecard, Cracow Milk Cafe dikategorikan sangat baik karena mempunyai total sebesar 100.18% yang melebihi interval 80-100% yaitu sangat baik, sesuai dengan penetapan standar penilaian pada Cracow Milk *Café*, akan tetapi dari analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa ada beberapa indikator yang harus diperbaiki, maka dari itu penelitian ini memberikan rekomendasi sebagai berikut ini.

1. Untuk menemukan menu inovasi baru dalam memenuhi target pencapaian menu inovasi dapat terpenuhi dan agar mampu bersaing dengan *café-café* baru, maka penulis melakukan analisis dengan *fishbond* diagram maka hasilnya adalah sebagai berikut :



Gambar 5.3 *fishbond* diagram

Dari grafik tersebut melakukan *brainstorming* yang terjadwal dan lebih intensif dengan karyawan untuk menemukan menu inovasi baru yang akan dibuat menjadi solusi bagi Cracow Milk *Café*, mengingat Yogyakarta sebagai kota wisata dimana banyak *Café-Café* baru yang akan bermunculan dan mamapu mengancam Cracow Milk *Café* sendiri, sehingga sangat perlu menjadi lebih kreatif dari *Café* lainnya dengan menu yang lebih variatif. Untuk itu perlu juga melakukan *research* untuk mencari tahu keinginan dari pelanggan sehingga menu inovasi yang akan dibuat tidak akan mengecewakan pelanggan Cracow Milk *Café*, Pada indikator menu inovasi Cracow Milk *Café* belum mampu mencapai target sedangkan menu inovasi sangat berpengaruh pada pendapatan Cracow Milk *Café* itu sendiri hal ini disebabkan karena karyawan tidak bisa hadir dalam melakukan *brainstorming*.

2. Untuk indikator kepuasan karyawan yang masih belum mencapai target dari Cracow Milk *Café* yaitu sekitar 80% atau sangat puas, hal ini dapat di lihat dari perhitungan kusioner kepuasan karyawan dimana nilai rata-rata paling rendah adalah gaji, keseimbangan kerja, dan jaminan kerja sehingga Cracow Milk *Café* harus berupaya memperhatikan karyawan untuk mendapatkan loyalitas terhadap Cracow Milk *Café* dengan cara memperbaiki keseimbangan kerja antara karyawan dan dari hasil sintesis alternatives untuk menaikkan gaji karyawan dapat meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat mencapai target perusahaan, jika kenaikan gaji karyawan juga tidak dapat menaikkan kepuasan karyawan maka sebaiknya perusahaan mencoba untuk memberikan jaminan kerja untuk karyawan. Dengan begitu maka di harapkan juga dapat mengurangi *turn over* karyawan yang di alami Cracow Milk *Café* mengingat

hubungan antara kepuasan karyawan dengan retensi karyawan diaman peningkatan kepuasan karyawan sangat mempengaruhi retensi karyawan , semakin tinggi kepuasan karyawan makan akan semakin kecil juga *turn over* karyawan yang akan terjadi.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari Cracow Milk Cafe dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan pembobotan menggunakan *Analytic Network Process* (ANP), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan dari hasil penelitian di Cracow Milk Cafe menggunakan metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif yang ada didalamnya, Maka hasil pembobotan menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot yang paling tinggi sebesar 56% yang terbagi atas training karyawan sebesar 18,3% , retensi karyawan sebesar 20%, dan tingkat kepuasan karyawan sebesar 18,3% yang artinya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi bobot yang paling tinggi di Cracow Milk *Café*. Selanjutnya Perspektif Proses Bisnis Internal dengan 22,4% yang terbagi atas Waktu Pelayanan sebesar 11,7%, menu inovasi sebesar 62%, dan garansi produk sebesar 4,5%. Perspektif pelanggan dengan 15,6% yang terdiri atas indeks kepuasan customer sebesar 6,5% dan keluhan customer sebesar 9,1%. Dan yang terakhir adalah perspektif keuangan sebesar 5,4% terdiri dari net profit margin 2,4% dan return of equity 3%.
2. Berdasarkan perhitungan perbandingan berpasangan pada software super decisions untuk meningkatkan performa Cracow *Café* Milk, dimana ada beberapa alternative yang akan diterapkan oleh expert di Cracow *Café* Milk yaitu Penambahan Variasi susu dan menu, Memperbarui fasilitas produksi, dan Menambah gaji karyawan. Alternatif yang harus di prioritaskan terlebih dahulu adalah menambah gaji karyawan karena memiliki nilai alternative tertinggi maka

menambah gaji karyawan dipilih sebagai alternatif yang harus diprioritaskan untuk meningkatkan performa perusahaan.

3. Kinerja Cracow Milk Cafe dalam melakukan proses bisnisnya sesuai pembobotan menggunakan *Analytic Network Process* (ANP) pendekatan balanced scorecard, Cracow Milk Cafe dikategorikan sangat baik karena mempunyai total sebesar 100.18% yang melebihi interval 80-100% yaitu sangat baik, sesuai dengan penetapan standar penilaian pada Cracow Milk *Café*. Untuk perspektif keuangan, Cracow Milk *Café* mampu memenuhi target keuangan yang diinginkan untuk 2 indikator *Net Profit Margin* dan *Return On Equity*, pada perspektif pelanggan Cracow Milk *Café* dapat memuaskan pelanggan dengan hasil indeks kepuasan customer (CSI) dikatakan sangat puas serta tidak ada keluhan customer terhadap produk maupun pelayanan yang diberikan, untuk perspektif proses bisnis internal waktu pelayanan masih belum mencapai target yaitu 10 menit sama halnya dengan menu inovasi yang belum mencapai target tetapi produk yang di berikan kepada konsumen tidak ada keluhan terlihat dari garansi produk yang belum pernah dilakukan Cracow Milk *Café* sehingga untuk indikator garansi produk telah mencapai target, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk training karyawan sudah dilakukan saat karyawan diterima, tingkat kepuasan karyawan juga belum mencapai target dan untuk retensi karyawan masih menjadi kendala pada Cracow Milk *Café* sehingga belum mencapai target yang diinginkan.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil yang didapat setelah melakukan penelitian ini, peneliti dapat memberikan saran-saran yang pada pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Cracow Milk Cafe hendaknya menerapkan metode balanced scorecard dalam pengukuran kinerja untuk menyusun suatu strategi yang efektif dan efisien dalam mengimplementasikan visi dan misinya.

2. Bagi peneliti yang melakukan penelitian dengan menggunakan metode balanced scorecard yang serupa di Cracow Milk Cafe, diharapkan peneliti dapat mengembangkan dan menambahkan variabel untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari penelitian ini.



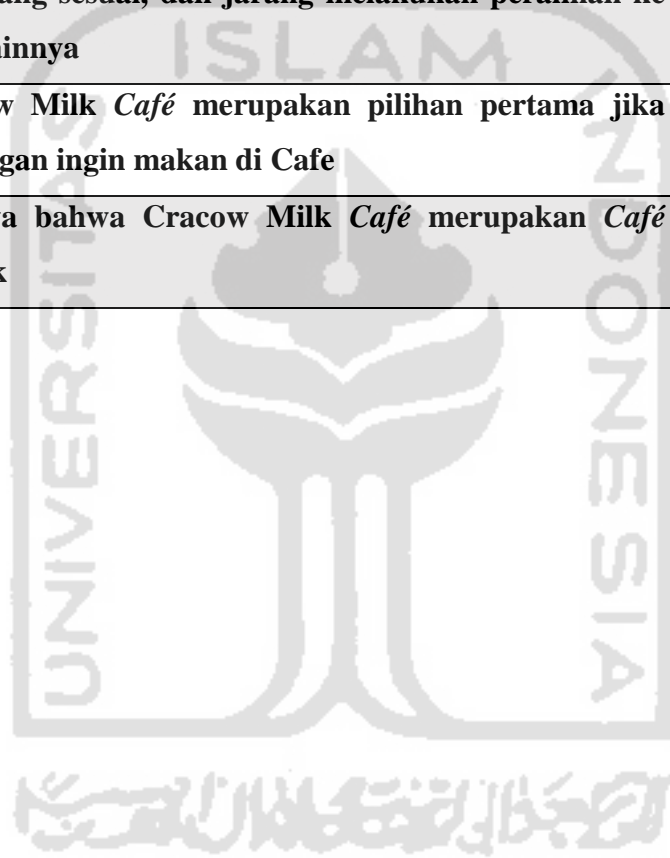
DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Rosid (2009), *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard dan Analytic Network Process (ANP)*, Yogyakarta : UIN SUNAN KALIJAGA <http://digilib.uinsuka.ac.id/4219/1/BAB%20I,%20V,%20DAFTAR%20PUSTAKA.pdf> . diakses tanggal 1 november 2015.
- A.w Marsum (2005), *Restoran dan Segala Permasalahannya*. Edisi IV, Yogyakarta : Andi.
- Badan pusat statistik Yogyakarta, (2016), *PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO KOTA YOGYAKARTA MENURUT LAPANGAN USAHA 2011-2015*, Kota Yogyakarta : Badan Pusat Statistik Yogyakarta.
- Endar, Sugiarto dan Sri Sulartiningrum (1996), *Pengantar Industri Akomodasi dan Restoran*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, R.S & Norton D.P (1996), *The Balance Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston United States of America.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, (1999). *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : Aditya Medya.
- Mulyadi dan Johny Setyawan (2002). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat
- Muffid (2012). Pengusaha resto jatim giat ekspansi. Retrieved May 8, 2014, from <http://www.centroone.com/news/2012/09/4r/pengusaha-resto-jatim-giatekspansi/>
- Munifah (2006), *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP) di Pabrik Gula Gending Probolinggo*, Solo: UNS

- Rista Dwi Novianto dan Suparno (2015), *Evaluasi Kinerja Supplier Dengan Integrasi Metode Dematel, ANP dan Topsis (Studi Kasus: PT XYZ)*, Surabaya: Instiut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS).
[https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://mmt.its.ac.id/download/SEMNAS/SEMNAS%20XXIII/MI/46.%20Prosiding%20Rista%20Dwi%20N%20Ok\(1\).pdf&hl=en_US](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://mmt.its.ac.id/download/SEMNAS/SEMNAS%20XXIII/MI/46.%20Prosiding%20Rista%20Dwi%20N%20Ok(1).pdf&hl=en_US) . diakses tanggal 1 november 2015.
- Rivai, Vethzal & Basri, 2005, *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Richard L.Lynch & F.Cross, 1993, *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*, Edisi Ketiga, New York .
- Saaty, TL, 1999. *Fundamentals of the Analytic Network Process*, www.isahp2003.net, ISAHP 1999; Kobe, Japan, August 12 – 14.
- Saaty, T.L (2006), *Decision Making With The Analytic Network Process*, USA, Springer.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alternatiff Untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi, Vol 3 No 1.
- Wibisono, Dermawan, 2006, *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya SaingPerusahaan*, Jakarta: Erlangga
- Zhao H, Li N, (2015), *Evaluating the Performance of Thermal Power Enterprises Using Sustainability Balanced Scorecard, Fuzzy Delphic and Hybrid Multi-Criteria Decision Making Approaches for Sustainability*, Journal of Cleaner Production
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=-1033695325&_sort=r&_st=13&_view=c&_md5=eedf5070809f6822076436e8081d74c5&_searchtype=a. diakses tanggal 7 agustus 2016.

No.	Dimensi	Indikator	1	2	3	4	5
			STP	TP	CP	P	SP
1	Tangible	Kebersihan fasilitas fisik Cafe					
		Kerapian penampilan karyawan					
		Kemutakhiran (kemodernan) sarana fisik yang ada					
		Makanan yang disajikan selalu bersih					
		Kelezatan makanan yang disajikan sesuai dengan selera anda					
2	Empathy	Perhatian secara personal oleh karyawan Cracow Milk Cafe					
		Mudah diakses					
		Memperhatikan kebutuhan pelanggan dengan sungguh – sungguh					
3	Reliability	Cracow Milk <i>Café</i> menyediakan jasa pelayanan yang baik dari awal hingga akhir					
		Keakuratan penanganan atau pengadministrasian catatan/ dokumen (missal, struk pembelian)					
		Pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan					
		Cara pembayaran tidak merepotkan					
4	Responsiveness	Kesediaan karyawan dalam memberikan layanan yang cepat					
		Kesediaan karyawan dalam membantu kesulitan pelanggan dengan cepat					
		Keluangan waktu karyawan untuk menanggapi permintaan konsumen dengan cepat					
		Lama waktu pelayanan terhadap pelanggan					
5	Assurance	Harga yang ditawarkan sesuai dengan produk yang ditawarkan					

		Kompetensi (kemampuan) karyawan dalam bidang pelayanan <i>Café</i> yang diberikan					
		Keramahan karyawan dalam memberikan layanan					
		Harga yang ditawarkan terjangkau					
6	Consumer Loyalty	Pelanggan akan makan di Cracow Milk <i>Café</i> lagi					
		<i>Café</i> yang sesuai, dan jarang melakukan peralihan ke <i>Café</i> lainnya					
		Cracow Milk <i>Café</i> merupakan pilihan pertama jika pelanggan ingin makan di Cafe					
		Percaya bahwa Cracow Milk <i>Café</i> merupakan <i>Café</i> terbaik					



B-Kuisisioner Harapan Pelanggan



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

KUESIONER HARAPAN PELANGGAN CRACOW MILK CAFE

Kepada Yth, Bapak/Ibu

Saya Happy Wahyu Pratama mahasiswa Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia, sedang melakukan penelitian untuk Tugas Akhir. membutuhkan kesediaan Bapak/Ibu selaku pengunjung untuk mengisi kuesioner berikut. Kuesioner ini bertujuan mengetahui tingkat harapan dari pelanggan Cracow Milk Cafe. Saya mengucapkan terima kasih atas bantuan, partisipasi, dan kerjasama Bapak/Ibu.

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu diminta untuk mengisi jawaban sesuai dengan keadaan nyata yang Bapak/Ibu rasakan atas pelayanan Cracow Milk Cafe, dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu kotak yang sesuai dengan pilihan jawaban dengan skala penilaian sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Puas (STP) 2 = Tidak Puas (TP) 3 = Cukup Puas

4 = Puas (P) 5 = Sangat Puas (SP)

Nama : _____ **Pekerjaan :** _____

Umur : _____ **Asal :** _____

Jenis Kelamin : _____ **Status :** _____

No.	Dimensi	Indikator	1	2	3	4	5
			STP	TP	CP	P	SP
1	Tangible	Kebersihan fasilitas fisik Cafe					
		Kerapian penampilan karyawan					

		Kemutakhiran (kemodernan) sarana fisik yang ada					
		Makanan yang disajikan selalu bersih					
		Kelezatan makanan yang disajikan sesuai dengan selera anda					
2	Empathy	Perhatian secara personal oleh karyawan Cracow Milk Cafe					
		Mudah diakses					
		Memperhatikan kebutuhan pelanggan dengan sungguh – sungguh					
3	Reliability	Cracow Milk Café menyediakan jasa pelayanan yang baik dari awal hingga akhir					
		Keakuratan penanganan atau pengadministrasian catatan/ dokumen (missal, struk pembelian)					
		Pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan					
		Cara pembayaran tidak merepotkan					
4	Responsiveness	Kesediaan karyawan dalam memberikan layanan yang cepat					
		Kesediaan karyawan dalam membantu kesulitan pelanggan dengan cepat					
		Keluangan waktu karyawan untuk menanggapi permintaan konsumen dengan cepat					
		Lama waktu pelayanan terhadap pelanggan					
5	Assurance	Harga yang ditawarkan sesuai dengan produk yang ditawarkan					
		Kompetensi (kemampuan) karyawan dalam bidang pelayanan Café yang diberikan					
		Keramahan karyawan dalam memberikan layanan					
		Harga yang ditawarkan terjangkau					

6	Consumer Loyalty	Pelanggan akan makan di Cracow Milk <i>Café</i> lagi					
		<i>Café</i> yang sesuai, dan jarang melakukan peralihan ke <i>Café</i> lainnya					
		Cracow Milk <i>Café</i> merupakan pilihan pertama jika pelanggan ingin makan di Cafe					
		Percaya bahwa Cracow Milk <i>Café</i> merupakan <i>Café</i> terbaik					



C-Hasil Kuisisioner Kepuasan Pelanggan

responden	Pertanyaan																								total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	85
2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	87
3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	110
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	116
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	115
6	4	4	4	5	5	4	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	76
7	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	110
8	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3	4	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	2	76
9	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	112
10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	116
11	3	4	4	3	5	3	5	3	4	3	5	3	4	3	4	2	2	4	3	2	3	2	3	2	79
12	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	5	2	5	4	3	4	4	4	5	100
13	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	107
14	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	80
15	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	2	4	3	2	3	2	2	3	4	3	3	74
16	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	94
17	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	2	5	4	3	3	4	3	4	101
18	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	113
19	4	3	4	4	2	4	3	3	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	74
20	4	3	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	100
21	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	114

responden	Pertanyaan																								total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
22	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4	4	102
23	5	4	5	4	3	3	5	5	5	4	5	4	5	2	3	3	3	4	3	2	4	3	3	2	89
24	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	109
25	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	100
26	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	108
27	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	110
28	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	101
29	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	112
30	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3	2	3	2	80
31	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	4	5	101
32	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	2	3	3	4	2	81
33	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	4	2	78
34	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	113
35	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	80
36	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	62
37	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	78
38	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	3	4	5	3	5	4	4	4	4	3	4	102
39	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	113
40	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	113
41	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	2	81
42	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	107
43	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	112
44	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	111
45	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	85

responden	Pertanyaan																								total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
46	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	3	103
47	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	76
48	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	101
49	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	3	2	4	4	4	4	100
jumlah	206	199	211	208	211	205	212	203	185	210	212	212	220	181	190	208	165	211	185	165	185	193	191	179	

D-Hasil Kuisiонер Harapan Pelanggan

responden	Pertanyaan																								total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	109
2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	98
3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	110
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	116
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	115
6	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	94
7	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	110
8	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	3	5	4	4	3	4	4	3	4	95
9	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	112
10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	116

responden	Pertanyaan																								total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
11	3	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	98
12	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	5	2	5	4	3	4	4	4	5	100
13	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	107
14	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	100
15	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	97
16	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	103
17	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	107
18	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	113
19	5	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	94
20	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	110
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	117
22	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	110
23	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	103
24	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	114
25	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	108
26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	112
27	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	115
28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	109
29	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	114
30	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	98
31	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	109
32	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	100
33	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	101
34	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	115

responden	Pertanyaan																								total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
35	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	94
36	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	84
37	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	98
38	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	107
39	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	115
40	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	116
41	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	92
42	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	114
43	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	114
44	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	117
45	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	100
46	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	3	103
47	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	2	3	4	4	2	90
48	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	108
49	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	109
jumlah	232	221	223	224	224	220	227	216	209	224	220	225	226	204	208	219	200	225	205	198	204	217	214	205	

E-Kuisisioner Harapan Pelanggan



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

Kepada Yth, Bapak/Ibu

Saya Happy Wahyu Pratama mahasiswa Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia, sedang melakukan penelitian untuk Tugas Akhir. membutuhkan kesediaan Bapak/Ibu selaku karyawan untuk mengisi kuesioner berikut. Kuesioner ini bertujuan mengetahui tingkat kepuasan dari karyawan Cracow Milk Cafe. Saya mengucapkan terima kasih atas bantuan, partisipasi, dan kerjasama Bapak/Ibu.

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu diminta untuk mengisi jawaban sesuai dengan keadaan nyata yang Bapak/Ibu rasakan dengan memberikan tanda centang (√) pada salah satu kotak yang sesuai dengan pilihan jawaban dengan skala penilaian sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Puas (STP) 2 = Tidak Puas (TP) 3 = Cukup Puas
4 = Puas (P) 5 = Sangat Puas (SP)

Nama : _____ Pekerjaan : _____
Umur : _____ Asal : _____
Jenis Kelamin : _____ Status : _____

No.	Dimensi	Indikator	1	2	3	4	5
			STP	TP	CP	P	SP
1	Motivator factors	pekerjaan yang menarik					
		penuh tantangan					
		ada kesempatan untuk berprestasi					

2	Hygiene factors	kesempatan memperoleh penghargaan					
		Promosi					
		Pengakuan perusahaan					
		Perkembangan					
		Gaji					
		Hubungan antarpribadi					
		kondisi kerja					
2	Hygiene factors	jaminan kerja					
		pengawasan					
		Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan					
		Keseimbangan kerja					

F-Hasil Kuisiонер Kepuasan Pelanggan

responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Skor total
1	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	50
2	4	5	3	3	5	4	4	2	3	3	3	4	4	4	51
3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	42
4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	59
5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	66
6	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	42
7	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	67
8	2	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	42
9	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	45
10	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	65
11	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	48
12	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	65
13	3	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	2	2	38
14	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	65
15	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	65

responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Skor total
16	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	3	2	40
17	4	5	5	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	57
18	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	65
total	66	74	72	69	71	73	73	60	71	70	67	73	69	63	971



G-Uji Validitas dan Uji Reabilitas Kepuasan Pelanggan Menggunakan Software Superdecision

		Correlations																								
		VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027
VAR00003	Pearson Correlation	1	.540	.639	.466	.482	.630	.533	.674	.611	.584	.489	.720	.579	.441	.643	.602	.528	.689	.583	.614	.598	.686	.592	.714	.827
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00004	Pearson Correlation	.540	1	.229	.296	.511	.514	.504	.402	.326	.387	.383	.456	.323	.325	.593	.574	.371	.558	.400	.511	.439	.454	.490	.478	.625
	Sig. (2-tailed)	.000		.113	.039	.000	.000	.000	.004	.022	.006	.007	.001	.024	.023	.000	.000	.009	.000	.004	.000	.002	.001	.000	.001	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00005	Pearson Correlation	.639	.229	1	.363	.394	.551	.588	.620	.526	.567	.306	.640	.726	.554	.486	.496	.523	.584	.520	.485	.508	.550	.507	.497	.720
	Sig. (2-tailed)	.000	.113		.010	.005	.000	.000	.000	.000	.033	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00006	Pearson Correlation	.466	.296	.363	1	.306	.405	.364	.471	.268	.291	.218	.435	.317	.158	.316	.340	.364	.486	.363	.463	.365	.485	.286	.456	.525
	Sig. (2-tailed)	.001	.039	.010		.033	.004	.006	.001	.063	.043	.132	.002	.026	.279	.027	.017	.010	.000	.007	.001	.009	.000	.046	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00007	Pearson Correlation	.482	.511	.394	.306	1	.525	.464	.434	.196	.397	.544	.599	.403	.377	.675	.554	.243	.577	.412	.433	.352	.545	.372	.571	.642
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.033		.000	.001	.002	.176	.005	.000	.000	.004	.008	.000	.000	.002	.000	.003	.002	.013	.000	.009	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00008	Pearson Correlation	.630	.514	.551	.405	.525	1	.485	.604	.486	.464	.402	.563	.638	.557	.530	.566	.525	.599	.534	.719	.553	.675	.602	.643	.778
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.000		.000	.000	.000	.001	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00009	Pearson Correlation	.533	.504	.588	.364	.464	.485	1	.517	.509	.497	.497	.623	.628	.440	.499	.550	.325	.630	.611	.527	.501	.404	.483	.530	.712
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.023	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00010	Pearson Correlation	.674	.402	.620	.471	.434	.604	.517	1	.483	.597	.470	.591	.612	.366	.501	.584	.425	.735	.608	.509	.552	.590	.545	.624	.762
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.001	.002	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.010	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00011	Pearson Correlation	.611	.326	.526	.268	.196	.486	.509	.483	1	.405	.324	.430	.566	.529	.366	.281	.588	.461	.470	.553	.461	.416	.551	.444	.633
	Sig. (2-tailed)	.000	.022	.000	.063	.176	.000	.000	.004		.004	.023	.002	.000	.000	.010	.051	.000	.001	.001	.000	.001	.003	.000	.001	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00012	Pearson Correlation	.584	.367	.567	.291	.397	.464	.497	.597	.465	1	.455	.702	.486	.397	.486	.647	.647	.349	.674	.525	.433	.484	.555	.572	.584
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.043	.005	.001	.000	.000	.004		.001	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.014	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00013	Pearson Correlation	.489	.383	.306	.218	.544	.402	.497	.470	.324	.455	1	.579	.460	.291	.516	.480	.147	.559	.486	.247	.271	.478	.470	.514	.595
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.033	.132	.000	.004	.000	.001	.023	.001		.000	.001	.042	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00014	Pearson Correlation	.720	.456	.640	.439	.599	.563	.623	.591	.430	.702	.579	1	.644	.549	.604	.785	.517	.727	.647	.511	.524	.672	.525	.727	.836
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.002	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00015	Pearson Correlation	.579	.323	.726	.317	.403	.639	.612	.566	.486	.480	.644	.486	1	.546	.561	.588	.417	.628	.491	.507	.600	.602	.536	.606	.753
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.000	.026	.004	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00016	Pearson Correlation	.441	.325	.554	.158	.377	.557	.440	.366	.529	.397	.291	.549	.548	1	.401	.581	.613	.454	.652	.600	.490	.510	.693	.512	.683
	Sig. (2-tailed)	.002	.023	.000	.279	.008	.000	.002	.010	.000	.005	.042	.000	.000		.004	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00017	Pearson Correlation	.643	.593	.486	.316	.675	.530	.499	.501	.366	.486	.516	.604	.561	.401	1	.651	.437	.656	.535	.635	.484	.658	.570	.708	.767
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.027	.000	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.004	.000		.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00018	Pearson Correlation	.602	.574	.496	.340	.554	.566	.550	.584	.381	.647	.480	.785	.589	.581	.651	1	.326	.778	.621	.548	.448	.635	.625	.699	.792
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.017	.000	.000	.000	.000	.051	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.022	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
VAR00019	Pearson Correlation	.528	.371	.523	.364	.243	.525	.325	.425	.586	.349	.147	.517	.417	.613	.437	.326	1	.428	.647	.686	.654	.562	.584	.535	.673
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000	.010	.092	.000	.023	.002	.000	.014	.312	.000	.003	.000	.002	.002		.							

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	24



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	24



I-Pembobotan Menggunakan ANP

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀ ▶

Memperbarui fa~

Cluster: alternatives

Choose Cluster ◀ ▶

Bisnis Internal

[Restore](#)

2. Node comparisons with respect to Memperbarui fasilitas~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Memperbarui fasilitas produksi" node in "Bisnis Internal" cluster

Menu Inovasi is moderately more important than garansi produk

1. garansi produk	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menu Inovasi
2. garansi produk	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Waktu Pelayanan
3. Menu Inovasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Waktu Pelayanan

3. Results

Normal ◀ Hybrid ◀

Inconsistency: 0.07069

garansi p~	0.07261
Menu Inov~	0.16623
Waktu Pel~	0.76116

Completed Comparison

[Copy to clipboard](#)

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀ ▶

Memperbarui fa~

Cluster: alternatives

Choose Cluster ◀ ▶

Financial

[Restore](#)

2. Node comparisons with respect to Memperbarui fasilitas~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Memperbarui fasilitas produksi" node in "Financial" cluster

Return On Equity is very strongly more important than Profit Margin On Sales

1. Profit Margin O~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Return On Equit~
---------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

3. Results

Normal ◀ Hybrid ◀

Inconsistency: 0.00000

Profit Ma~	0.12500
Return On~	0.87500

Completed Comparison

[Copy to clipboard](#)

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Memperbarui fa~

Cluster: alternatives

Choose Cluster ◀▶

Learning

Restore

2. Node comparisons with respect to Memperbarui fasilita~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Memperbarui fasilitas produksi" node in "Learning" cluster
Tingkat Kepuasan Karyawan is strongly more important than Retensi Karyawan

1. Retensi Karyawan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Tingkat Kepuasa~
2. Retensi Karyawan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Training Karyaw~
3. Tingkat Kepuasa~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Training Karyaw~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.09040

Retensi K~	0.19469
Tingkat K~	0.71723
Training ~	0.08808

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Memperbarui fa~

Cluster: alternatives

Choose Cluster ◀▶

Pelanggan

Restore

2. Node comparisons with respect to Memperbarui fasilita~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Memperbarui fasilitas produksi" node in "Pelanggan" cluster
Indeks Kepuasan Customer is moderately to strongly more important than Keluhan Customer

1. Indeks Kepuasan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Keluhan Custome~
---------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Indeks Ke~	0.80000
Keluhan C~	0.20000

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Menambah gaji ~

Cluster: alternatives

Choose Cluster ◀▶

Bisnis Internal

Restore

2. Node comparisons with respect to Menambah gaji karyawan

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Menambah gaji karyawan" node in "Bisnis Internal" cluster
garansi produk is moderately to strongly more important than Menu Inovasi

1. garansi produk	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menu Inovasi
2. garansi produk	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Waktu Pelayanan
3. Menu Inovasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Waktu Pelayanan

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.07348

garansi p~	0.22905
Menu Inov~	0.07543
Waktu Pel~	0.69552

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Menambah gaji ~

Cluster: alternatives

Choose Cluster ◀▶

Financial

Restore

2. Node comparisons with respect to Menambah gaji karyawan

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Menambah gaji karyawan" node in "Financial" cluster
Return On Equity is strongly to very strongly more important than Profit Margin On Sales

1. Profit Margin O~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Return On Equit~
---------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Profit Ma~	0.14286
Return On~	0.85714

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀ ▶

Menambah gaji ~

Cluster: alternatives

Choose Cluster ◀ ▶

Learning

[Restore](#)

2. Node comparisons with respect to Menambah gaji karyawan~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Menambah gaji karyawan" node in "Learning" cluster

Retensi Karyawan is moderately to strongly more important than Tingkat Kepuasan Karyawan

1. Retensi Karyawan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Tingkat Kepuasa~
2. Retensi Karyawan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Training Karyaw~
3. Tingkat Kepuasa~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Training Karyaw~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.02365

Retensi K~	0.68334
Tingkat K~	0.19981
Training ~	0.11685

Completed Comparison

[Copy to clipboard](#)

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀ ▶

Menambah gaji ~

Cluster: alternatives

Choose Cluster ◀ ▶

Pelanggan

[Restore](#)

2. Node comparisons with respect to Menambah gaji karyawan~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Menambah gaji karyawan" node in "Pelanggan" cluster

Keluhan Customer is moderately to strongly more important than Indeks Kepuasan Customer

1. Indeks Kepuasan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Keluhan Custome~
---------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Indeks Ke~	0.20000
Keluhan C~	0.80000

Completed Comparison

[Copy to clipboard](#)

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Penambahan Var~

Cluster: alternatives

Choose Cluster ◀▶

Bisnis Internal

Restore

2. Node comparisons with respect to Penambahan Variasi s~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Penambahan Variasi susu dan menu" node in "Bisnis Internal" cluster

Menu Inovasi is strongly more important than garansi produk

1. garansi produk	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menu Inovasi
2. garansi produk	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Waktu Pelayanan
3. Menu Inovasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Waktu Pelayanan

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.06239

garansi p~	0.07193
Menu Inov~	0.27895
Waktu Pel~	0.64912

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Penambahan Var~

Cluster: alternatives

Choose Cluster ◀▶

Financial

Restore

2. Node comparisons with respect to Penambahan Variasi s~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Penambahan Variasi susu dan menu" node in "Financial" cluster

Profit Margin On Sales is strongly more important than Return On Equity

1. Profit Margin O~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Return On Equit~
---------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Profit Ma~	0.83333
Return On~	0.16667

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose 2. Node comparisons with respect to Penambahan Variasi s~ 3. Results

Node Cluster Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Choose Node Penambahan Var~ Cluster: alternatives

Choose Cluster Learning Restore

Comparisons wrt "Penambahan Variasi susu dan menu" node in "Learning" cluster
Tingkat Kepuasan Karyawan is moderately to strongly more important than Retensi Karyawan

1. Retensi Karyawan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Tingkat Kepusa~
2. Retensi Karyawan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Training Karyaw~
3. Tingkat Kepusa~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Training Karyaw~

Inconsistency: 0.05156

Retensi K~	0.08522
Tingkat K~	0.27056
Training ~	0.64422

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose 2. Node comparisons with respect to Penambahan Variasi s~ 3. Results

Node Cluster Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Choose Node Penambahan Var~ Cluster: alternatives

Choose Cluster Pelanggan Restore

Comparisons wrt "Penambahan Variasi susu dan menu" node in "Pelanggan" cluster
Indeks Kepuasan Customer is strongly to very strongly more important than Keluhan Customer

1. Indeks Kepuasan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Keluhan Custome~
---------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

Inconsistency: 0.00000

Indeks Ke~	0.85714
Keluhan C~	0.14286

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

garansi produk

Cluster: *Bisnis Internal*

Choose Cluster ◀▶

alternatives

[Restore](#)

2. Node comparisons with respect to garansi produk

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "garansi produk" node in "alternatives" cluster

Memperbarui fasilitas produksi is equally to moderately more important than Menambah gaji k

1. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menambah gaji k~
2. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~
3. Menambah gaji k~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.01759

Memperbar~	0.23849
Menambah ~	0.13650
Penambaha~	0.62501

Completed Comparison

[Copy to clipboard](#)

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

garansi produk

Cluster: *Bisnis Internal*

Choose Cluster ◀▶

Pelanggan

[Restore](#)

2. Node comparisons with respect to garansi produk

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "garansi produk" node in "Pelanggan" cluster

Keluhan Customer is strongly more important than Indeks Kepuasan Customer

1. Indeks Kepuasan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Keluhan Custome~
---------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Indeks Ke~	0.16667
Keluhan C~	0.83333

Completed Comparison

[Copy to clipboard](#)

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Menu Inovasi

Cluster: *Bisnis Internal*

Choose Cluster ◀▶

alternatives

Restore

2. Node comparisons with respect to Menu Inovasi

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Menu Inovasi" node in "alternatives" cluster

Memperbarui fasilitas produksi is moderately more important than Menambah gaji karyawan

1. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menambah gaji k~
2. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~
3. Menambah gaji k~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.09609

Memperbar~	0.17134
Menambah ~	0.07825
Penambah~	0.75041

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Menu Inovasi

Cluster: *Bisnis Internal*

Choose Cluster ◀▶

Pelanggan

Restore

2. Node comparisons with respect to Menu Inovasi

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Menu Inovasi" node in "Pelanggan" cluster

Indeks Kepuasan Customer is moderately more important than Keluhan Customer

1. Indeks Kepuasan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Keluhan Custome~
---------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Indeks Ke~	0.75000
Keluhan C~	0.25000

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Waktu Pelayanan

Cluster: *Bisnis Internal*

Choose Cluster ◀▶

alternatives

Restore

2. Node comparisons with respect to Waktu Pelayanan

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Waktu Pelayanan" node in "alternatives" cluster

Memperbarui fasilitas produksi is moderately to strongly more important than Menambah gaji

1. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menambah gaji k~
2. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~
3. Menambah gaji k~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.08247

Memperbar~	0.67381
Menambah ~	0.22554
Penambaha~	0.10065

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Waktu Pelayanan

Cluster: *Bisnis Internal*

Choose Cluster ◀▶

Pelanggan

Restore

2. Node comparisons with respect to Waktu Pelayanan

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Waktu Pelayanan" node in "Pelanggan" cluster

Keluhan Customer is strongly more important than Indeks Kepuasan Customer

1. Indeks Kepuasan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Keluhan Custome~
---------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Indeks Ke~	0.16667
Keluhan C~	0.83333

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Profit Margin ~

Cluster: Financial

Choose Cluster ◀▶

alternatives

Restore

2. Node comparisons with respect to Profit Margin On Sal~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Profit Margin On Sales" node in "alternatives" cluster

Memperbarui fasilitas produksi is equally to moderately more important than Menambah gaji k

1. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menambah gaji k~
2. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~
3. Menambah gaji k~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.08247

Memperbar~	0.16258
Menambah ~	0.10884
Penambaha~	0.72858

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Return On Equi~

Cluster: Financial

Choose Cluster ◀▶

alternatives

Restore

2. Node comparisons with respect to Return On Equity

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Return On Equity" node in "alternatives" cluster

Menambah gaji karyawan is moderately to strongly more important than Memperbarui fasilitas

1. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menambah gaji k~
2. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~
3. Menambah gaji k~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.07348

Memperbar~	0.07543
Menambah ~	0.22905
Penambaha~	0.69552

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Retensi Karyaw~

Cluster: Learning

Choose Cluster ◀▶

alternatives

Restore

2. Node comparisons with respect to Retensi Karyawan

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Retensi Karyawan" node in "alternatives" cluster

Menambah gaji karyawan is strongly more important than Memperbarui fasilitas produksi

1. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menambah gaji k~
2. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~
3. Menambah gaji k~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.09040

Memperbar~	0.19907
Menambah ~	0.73338
Penambaha~	0.06755

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Tingkat Kepuas~

Cluster: Learning

Choose Cluster ◀▶

alternatives

Restore

2. Node comparisons with respect to Tingkat Kepuasan Kar~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Tingkat Kepuasan Karyawan" node in "alternatives" cluster

Menambah gaji karyawan is moderately to strongly more important than Memperbarui fasilitas

1. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menambah gaji k~
2. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~
3. Menambah gaji k~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.09040

Memperbar~	0.23704
Menambah ~	0.69862
Penambaha~	0.06434

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Training Karya~

Cluster: Learning

Choose Cluster ◀▶

alternatives

Restore

2. Node comparisons with respect to Training Karyawan

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Training Karyawan" node in "alternatives" cluster

Memperbarui fasilitas produksi is moderately more important than Menambah gaji karyawan

1. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menambah gaji k~
2. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~
3. Menambah gaji k~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~

3. Results

Normal ◀ Hybrid ◀

Inconsistency: 0.09609

Memperbar~	0.17134
Menambah ~	0.07825
Penambaha~	0.75041

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Training Karya~

Cluster: Learning

Choose Cluster ◀▶

Bisnis Internal

Restore

2. Node comparisons with respect to Training Karyawan

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Training Karyawan" node in "Bisnis Internal" cluster

Waktu Pelayanan is strongly to very strongly more important than garansi produk

1. garansi produk	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Waktu Pelayanan
-------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	-----------------

3. Results

Normal ◀ Hybrid ◀

Inconsistency: 0.00000

garansi p~	0.14286
Waktu Pel~	0.85714

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose 2. Node comparisons with respect to Indeks Kepuasan Cust~ 3. Results

Node Cluster
Choose Node
Indeks Kepuasa~
Cluster: Pelanggan
Choose Cluster
alternatives
Restore

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "Indeks Kepuasan Customer" node in "alternatives" cluster
Memperbarui fasilitas produksi is moderately more important than Menambah gaji karyawan

1. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menambah gaji k~
2. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~
3. Menambah gaji k~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~

Normal Hybrid
Inconsistency: 0.06239
Memperbar~ 0.18839
Menambah ~ 0.08096
Penambaha~ 0.73064
Completed Comparison
Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose 2. Node comparisons with respect to Indeks Kepuasan Cust~ 3. Results

Node Cluster
Choose Node
Indeks Kepuasa~
Cluster: Pelanggan
Choose Cluster
Bisnis Internal
Restore

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "Indeks Kepuasan Customer" node in "Bisnis Internal" cluster
Menu Inovasi is moderately more important than Waktu Pelayanan

1. Menu Inovasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Waktu Pelayanan
-----------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	-----------------

Normal Hybrid
Inconsistency: 0.00000
Menu Inov~ 0.75000
Waktu Pel~ 0.25000
Completed Comparison
Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Keluhan Custom~

Cluster: Pelanggan

Choose Cluster ◀▶

alternatives

Restore

2. Node comparisons with respect to Keluhan Customer

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Keluhan Customer" node in "alternatives" cluster

Memperbarui fasilitas produksi is moderately more important than Menambah gaji karyawan

1. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menambah gaji k~
2. Memperbarui fas~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~
3. Menambah gaji k~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Penambahan Vari~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.09609

Memperbar~	0.17134
Menambah ~	0.07825
Penambaha~	0.75041

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Node ◀▶

Keluhan Custom~

Cluster: Pelanggan

Choose Cluster ◀▶

Bisnis Internal

Restore

2. Node comparisons with respect to Keluhan Customer

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Keluhan Customer" node in "Bisnis Internal" cluster

garansi produk is equally to moderately more important than Menu Inovasi

1. garansi produk	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Menu Inovasi
2. garansi produk	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Waktu Pelayanan
3. Menu Inovasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Waktu Pelayanan

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.09040

garansi p~	0.53682
Menu Inov~	0.36429
Waktu Pel~	0.09888

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Cluster

alternatives

Restore

2. Cluster comparisons with respect to alternatives

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Bisnis Internal is strongly more important than Financial

1. Bisnis Internal	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Financial
2. Bisnis Internal	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning
3. Bisnis Internal	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pelanggan
4. Financial	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning
5. Financial	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pelanggan
6. Learning	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pelanggan

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.09402

Bisnis In~	0.13154
Financial	0.04962
Learning	0.50328
Pelanggan	0.31556

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Cluster

Bisnis Internal

Restore

2. Cluster comparisons with respect to Bisnis Internal

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Bisnis Internal is moderately to strongly more important than alternatives

1. alternatives	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Bisnis Internal
2. alternatives	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Financial
3. alternatives	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning
4. alternatives	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pelanggan
5. Bisnis Internal	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Financial
6. Bisnis Internal	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning
7. Bisnis Internal	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pelanggan
8. Financial	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning
9. Financial	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pelanggan
10. Learning	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pelanggan

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.09787

alternati~	0.03477
Bisnis In~	0.12235
Financial	0.07356
Learning	0.54859
Pelanggan	0.22072

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Cluster

Financial

Restore

2. Cluster comparisons with respect to Financial

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Financial is moderately to strongly more important than alternatives

1. alternatives	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Financial
-----------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	-----------

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Completed Comparison

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Cluster

Learning

Restore

2. Cluster comparisons with respect to Learning

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Bisnis Internal is moderately more important than alternatives

1. alternatives	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Bisnis Internal
2. alternatives	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning
3. Bisnis Internal	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.06239

alternati~	0.08096
Bisnis In~	0.18820

Completed Comparison

Copy to clipboard

Comparisons for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

1. Choose

Node Cluster

Choose Cluster

Pelanggan

Restore

2. Cluster comparisons with respect to Pelanggan

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Bisnis Internal is moderately to strongly more important than alternatives

1. alternatives	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Bisnis Internal
2. alternatives	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Financial
3. Bisnis Internal	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Financial

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.05156

alternati~	0.21764
Bisnis In~	0.60006

Completed Comparison

Copy to clipboard

Ratings for Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

File Edit View Calculations Help

Super Decisions Ratings

Priorities	Totals	garansi produk 0.045093	Menu Inovasi 0.062216	Waktu Pelayanan 0.117170	Profit Margin On Sales 0.023595	Return On Equity 0.029363	Retensi Karyawan 0.201448	Tingkat Kepuasan Karyawan 0.182800	Training Karyawan 0.182800	Indeks Kepuasan Customer 0.064595	Keluhan Customer 0.090919
------------	--------	----------------------------	--------------------------	-----------------------------	------------------------------------	------------------------------	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	------------------------------

New synthesis for: Super Decisions Main Window: TA with alterna... — □ ×

Here are the overall synthesized priorities for the alternatives. You synthesized from the network Super Decisions Main Window: TA with alternatives.sdmod: ratings

Name	Graphic	Ideals	Normals	Raw
Memperbarui fasilitas produksi		0.348000	0.192816	0.045421
Menambah gaji karyawan		1.000000	0.554070	0.130519
Penambahan Variasi susu dan menu		0.456827	0.253114	0.059625

Okay Copy Values