

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus di Kampoeng Kopi Banaran, Kabupaten Semarang)**

TUGAS AKHIR

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



Disusun Oleh:

**Nama : Anugrah Jalu Perdana
No. Mahasiswa : 12 522 003**

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

2017

PERNYATAAN KEASLIAN

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

Yogyakarta, 1 Februari 2017



Anugrah Jalu Perdana

12 522 003

SURAT SELESAI PENELITIAN TUGAS AKHIR



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IX
DIVISI TANAMAN TAHUNAN
UNIT USAHA KAMPOENG KOPI BANARAN

SURAT KETERANGAN

Nomor : KKB / X / 7 / 2017

Yang bertandatangan di bawah ini Manajer Kampong Kopi Banaran menyatakan dengan sebenarnya, bahwa Mahasiswa Universitas Islam Indonesia tentang Ijin Riset / Penelitian sebagai berikut :

Nama : Anugrah Jalu Perdana
NIM : 12522003
Fakultas : Fakultas Teknologi Industri
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan Penelitian Tugas Akhir di Kampong Kopi Banaran, Jl. Raya Bawen – Solo Km. 1,5 Bawen, Kab. Semarang dengan judul :

“**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard***”
dari tanggal 1 Januari s/d 31 Januari 2017.

Selama penelitian, yang bersangkutan berkelakuan baik.

Demikian surat keterangan ini dibuat bagi yang berkepentingan untuk menjadikan periksa dan guna seperlunya.

Bawen, 8 Februari 2017
Unit Usaha Kampong Kopi Banaran



Untung Marjono
Untung Marjono, SE
Manager

Tembusan :
1. Arsip

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus di Kampoeng Kopi Banaran, Kabupaten Semarang)



Drs. R. Abdul Djalal, M.M.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus di Kampoeng Kopi Banaran, Kabupaten Semarang)**

TUGAS AKHIR

Oleh:

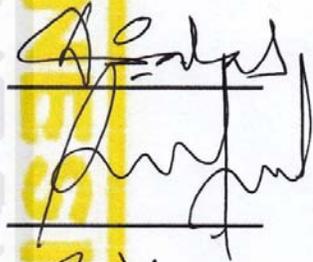
Nama : Anugrah Jalu Perdana
No. Mahasiswa : 12 522 003

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Yogyakarta, Maret 2017

Tim Penguji
Drs. R. Abdul Djalal, M.M.
Ketua

Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D.
Anggota I

Rudy Firman Prakosa, S.T., M.Sc.
Anggota II




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



Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng.

HALAMAN PERSEMBAHAN

*“Saya persembahkan karya sederhana ini kepada kedua Orang Tua saya,
Bapak Ir. Didit Heru Setiawan dan Ibu Erni Cahyanti, untuk setiap
kesempatan terbaik yang telah menghampiri saya, dimulai dari hari saat
saya pertama kali menyapa dunia, hingga saat ini, dan selama-lamanya.”*



MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾

“Sesungguhnya setelah kesulitan ada kemudahan” (QS: Al-Insyirah:5)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
 مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

“Hai orang – orang beriman, apabila dikatakan kepadamu: Berlapang-lapanglah dalam majelis, maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan “Berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang – orang yang beriman diantaramu dan orang – orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

(QS: Al Mujadilah:11)

Barang siapa yang menempuh jalan untuk mencari suatu ilmu, Niscaya Allah memudahkannya ke jalan menuju surga. (HR. Tirmidzi)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah S.W.T yang telah memberikan rahmat, hidayat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir ini. Shalawat dan Salam penulis curahkan kepada Nabi Agung Muhammad S.A.W. yang telah menuntun umatnya dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang ini.

Penyelesaian laporan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak yang telah memberikan masukan-masukan kepada penulis. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

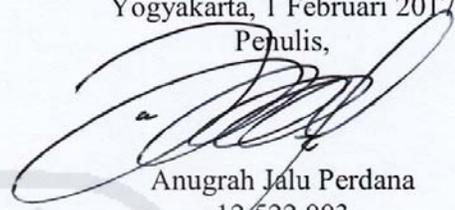
1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc, selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri,
2. Bapak Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng., selaku Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta,
3. Bapak Drs. R. Abdul Djalal, M.M., selaku dosen pembimbing yang telah banyak mengajarkan kesederhanaan hidup, dan memberikan saran serta masukan dalam penyusunan Tugas Akhir,
4. Bapak Untung Marjono, SE, Bapak Sentot Trijoko, SE, dan Bapak Dicky Pramudito, S.Kom, M.M. yang telah memberikan bimbingan selama saya berada di lapangan,
5. Orangtua, Adik, Nenek, dan seluruh keluarga besar yang selalu memberikan doa, perhatian, kasih sayang, semangat, materi, dan nasehat-nasehat yang sangat berharga,
6. Rudi Mintarto dan Denny Antono Himawan yang telah menjadi bagian tak terpisahkan selama empat tahun terakhir,
7. Priyanga, Bimo, Adhi, Rhama, Irvan, Rakha, Daksa, Adit, Ripal, Ady, Faza, Era, Tama, Aul, Asti, Intan, Rosda yang telah banyak memberi waktu dan semangat selama masa perkuliahan,
8. Virny Zasyana Eka Putri yang dengan kecerdasannya telah banyak membantu penulisan Tugas Akhir ini,
9. Teman-teman Kappa Adventure Salatiga yang telah memberi dorongan dan motivasi untuk kelak bisa menjadi orang yang berguna bagi nusa dan bangsa,
10. Teman-teman Entrepreneur Class Teknik Industri UII, untuk semua pelajaran yang tak ternilai harganya,
11. Teman-teman UKM Tennis Lapangan UII yang selalu memberi keceriaan,
12. Teman-teman seperjuangan Teknik Industri yang sudah memberikan banyak masukan dalam penyusunan laporan ini,
13. Semua pihak yang banyak membantu penulis selama penyusunan Tugas Akhir ini, sebab tak akan cukup menggambarkan rasa terima kasih ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam laporan Tugas Akhir ini. Oleh karena itu penulis membutuhkan kritik dan saran yang membangun, agar laporan Tugas Akhir ini dapat berguna khususnya bagi mahasiswa

yang mengambil topik Tugas Akhir yang sama maupun khalayak umum yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 1 Februari 2017
Penulis,



Anugrah Jalu Perdana
12 522 003



ABSTRAK

PT. Perkebunan Nusantara IX memiliki sebuah unit usaha berbentuk agrowisata yang bernama Kampong Kopi Banaran. Dengan berbekal lima tata nilai perusahaan sebagai nafas pergerakannya, Kampong Kopi Banaran harus terus berupaya memperbaiki kinerjanya dengan mengembangkan sistem manajemen untuk mengevaluasi strategi yang telah diimplementasikan berdasarkan hasil kinerjanya. Balanced Scorecard memiliki keistimewaan dari segi cakupan pengukuran kinerja perusahaan karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, Balanced Scorecard juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Rancangan Balanced Scorecard Kampong Kopi Banaran disusun dengan mempertimbangkan referensi jurnal-jurnal Balanced Scorecard dan hasil penelitian terdahulu. Penelitian ini melibatkan tiga pengelola manajemen Kampong Kopi Banaran selaku expert dari perusahaan. Metode Analytical Hierarchy Process akan digunakan untuk membobotkan tingkat kepentingan masing-masing perspektif, sasaran khusus, dan indikator kinerja. Berdasarkan penilaian kinerja menggunakan Balanced Scorecard yang didukung oleh Analytical Hierarchy Process, kinerja Kampong Kopi Banaran untuk perspektif keuangan memiliki skor 1 yang berarti berkategori baik, diikuti oleh perspektif pelanggan dengan skor 2 yang berarti berkategori baik, kemudian perspektif proses bisnis internal memiliki skor 0 yang berarti berkategori cukup, dan yang terakhir perspektif pertumbuhan dan pembelajaranyang memiliki skor -1 yang berarti berkategori kurang. Total skor Kampong Kopi Banaran dalam pengukuran kinerja Balanced Scorecard adalah 0,2 dari skala rating -1 sampai dengan 1 yang berarti kinerja perusahaan berada dalam kategori cukup baik.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process*, Agrowisata.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT SELESAI PENELITIAN TUGAS AKHIR	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	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 KAJIAN LITERATUR	7
2.1 Kajian Deduktif	7
2.1.1 Perusahaan	7
2.1.2 Kinerja	8
2.1.3 Pengukuran Kinerja	8
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.5 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.6 Penentuan Skor <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.7 <i>Key Performance Indicators</i>	16
2.1.8 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	17
2.1.9 Kegunaan <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	17
2.1.10 Prinsip Dasar <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	17
2.2 Kajian Induktif	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Objek dan Lokasi Penelitian	25
3.2 Identifikasi <i>Key Performance Indicators</i>	25
3.3 Pengumpulan Data	29
3.3.1 Sumber Data	29
3.3.2 Metode Pengumpulan Data	29
3.4 Variabel Penelitian	30
3.5 Jenis Data	30
3.6 Instrumen Penelitian.....	31
3.7 Alat Bantu Analisis Data.....	31
3.8 Analisis Data	31
3.8.1 Uji Validitas.....	31
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	32

3.8.3 Uji Kecukupan Data	33
3.8.4 Skala Likert	33
3.9 <i>Flowchart</i> Penelitian	35
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	37
4.1 Pengumpulan Data	37
4.1.1 Profil Perusahaan	37
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	40
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	41
4.1.4 Bidang Usaha Kampoeng Kopi Banaran	43
4.2 Pengolahan Data	45
4.2.1 Pengukuran Perspektif Keuangan	45
4.2.2 Pengukuran Perspektif Pelanggan	47
4.2.3 Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal	52
4.2.4 Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	55
4.3 Hasil Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	64
4.4 Pengukuran <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	66
4.4.1 Penyusunan Hirarki	66
4.4.2 Pembobotan Kuesioner Perbandingan Berpasangan	67
4.4.3 Pengujian Konsistensi	67
4.4.4 Penentuan Bobot	70
BAB V PEMBAHASAN	77
5.1 Analisis Perspektif Keuangan	77
5.1.1 <i>Return On Investment</i> (ROI)	77
5.1.2 <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	78
5.1.3 <i>Gross Profit Margin</i> (GPM)	78
5.2 Analisis Perspektif Pelanggan	79
5.2.1 Kepuasan Pelanggan	79
5.2.2 Reputasi Perusahaan	79
5.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal	80
5.4.1 Proses Inovasi	80
5.4.2 Proses Operasi	80
5.4 Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	81
5.5.1 Jumlah Pelatihan Karyawan	81
5.5.2 Tingkat Efektifitas Persediaan Bahan	82
5.5.3 Kepuasan Karyawan	82
5.5 Analisis Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	83
5.6 Analisis <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	85
5.6.1 Peringkat Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	85
5.6.2 Pembobotan Indikator Kinerja	86
BAB VI PENUTUP	88
6.1 Kesimpulan	88
6.2 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN	94

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Skor <i>Balanced Scorecard</i>	16
Tabel 2.2 Matriks Perbandingan Berpasangan AHP	19
Tabel 2.3 Penjelasan Skor AHP	19
Tabel 2.4 Indeks Rasio Konsistensi AHP	22
Tabel 3.5 <i>Key Performance Indicators</i> dan target kinerja Kampoeng Kopi Banaran	28
Tabel 2.6 Skala Likert.....	34
Tabel 4.7 Laba Bersih dan Total Aktiva Kampoeng Kopi Banaran.....	45
Tabel 4.8 Laba Bersih dan Total Pendapatan Kampoeng Kopi Banaran	46
Tabel 4.9 Laba Kotor dan Total Pendapatan Kampoeng Kopi Banaran	46
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan.....	47
Tabel 4.11 Peringkat Ketidakpuasan Kuesioner Kepuasan Pelanggan	50
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Reputasi Perusahaan	51
Tabel 4.13 Produk Baru Kampoeng Kopi Banaran	52
Tabel 4.14 Data Proses Operasi Kampoeng Kopi Banaran.....	53
Tabel 4.15 Data <i>Throughput Time</i> Kampoeng Kopi Banaran.....	55
Tabel 4.16 Indikator Keseluruhan <i>Balanced Scorecard</i>	56
Tabel 4.17 Jumlah Pelatihan Karyawan	58
Tabel 4.18 Pemesanan Kopi per Hari	59
Tabel 4.19 Departemen Penyebaran Kuesioner.....	60
Tabel 4.20 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	61
Tabel 4.21 Variabel dengan Presentase Kepuasan Terendah	63
Tabel 4.22 Hasil Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> Kampoeng Kopi Banaran	64
Tabel 4.23 Data Rekapitulasi Tingkat Kepentingan setiap Perspektif	67
Tabel 4.24 Bobot Perspektif tiap Responden.....	70
Tabel 4.25 Hasil Perhitungan Rataan Geometrik dan Vektor Prioritas.....	71
Tabel 4.26 Hasil Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	72
Tabel 5.28 Peringkat Pembobotan Perspektif <i>Analytical Hierarchy Process</i>	85
Tabel 5.29 Peringkat Indikator Kinerja pada Bobot Global	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Hirarki AHP.....	18
Gambar 3.2 <i>Flowchart Penelitian</i>	35
Gambar 4.3 Lokasi Kampoeng Kopi Banaran pada <i>Tourism Map</i> Jawa Tengah.....	39
Gambar 4.4 Salah Satu Wahana Wisata Kampoeng Kopi Banaran	40
Gambar 4.5 Struktur Organisasi Kampoeng Kopi Banaran	41
Gambar 4.6 Struktur Hirarki AHP.....	66
Gambar 5.7 Skala Rating Balanced Scorecard.....	85



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini Indonesia telah memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN, dimana persaingan bisnis menjadi semakin luas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dalam dunia usaha harus mampu mengikuti segala perkembangan yang ada dan memiliki kebijakan yang baik dalam manajemen perusahaannya. Kemampuan memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, manajemen karyawan yang baik, serta penggunaan *cost* secara efektif merupakan hal yang hanya bisa dilakukan oleh perusahaan yang unggul (Srimindarti, 2004).

Sektor usaha berbasis agrowisata pada saat ini mengalami perkembangan yang cukup signifikan di Kabupaten Semarang. Jumlah agrowisata yang berdiri sejak delapan belas tahun terakhir hingga saat ini sudah berjumlah delapan kawasan diawali dengan berdirinya Rawa Permai (1999), Agrowisata Sidomuncul (1999), Agrowisata Tlogo (2000), Kampoeng Kopi Banaran (2002), Umbul Sidomukti (2009), Cimory on the Valley (2013), Holtimart Agro Center (2015), dan Eling Beling (2015) (www.visitcentraljava.com, 2017). Lokasi Kabupaten Semarang yang memiliki udara sejuk dan letak strategis karena menjadi tempat perlintasan antara Kota Semarang dan Kota Surakarta adalah alasan mengapa kawasan agrowisata banyak dikembangkan di daerah ini. Melihat perkembangan yang cukup pesat, agrowisata berlomba-lomba untuk memasarkan produk dan jasa unggulannya demi mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Tentu saja selain produk yang ditawarkan, kualitas pelayanan dan aspek

lainjuga berpengaruh dalam memenangkan hati konsumen, tak terkecuali pada Kampoeng Kopi Banaran yang merupakan salah satu pionir dari sektor agrowisata karena telah berdiri sejak tahun 2002 mendahului beberapa pesaingnya.

Kampoeng Kopi Banaran merupakan sebuah unit usaha milik PT. Perkebunan Nusantara IX. Misi kedua PT. Perkebunan Nusantara IX adalah “Mengembangkan cakupan bisnis melalui diversifikasi usaha yaitu produk hilir, wisata agro, dan usaha lainnya, untuk mendukung kinerja perusahaan”, dan Kampoeng Kopi Banaran adalah bentuk implementasi dari misi tersebut. Dengan memiliki tata nilai perusahaan yang terdiri dari integritas, antusias, kerja tim, peduli, dan inovasi yang berperan sebagai budaya perusahaan, maka Kampoeng Kopi Banaran harus mengetahui seberapa baik tata nilai itu telah dijalankan. Lebih dari itu, tujuan perusahaan pada misi pertama yang hendak menghasilkan pertumbuhan laba (*profit growth*) juga harus selalu dievaluasi. Untuk itulah, diperlukan adanya pengukuran kinerja.

Pengukuran performansi kerja merupakan salah satu hal yang penting untuk dilakukan perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, evaluasi dan pengukuran kerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak (Hanuma, 2010). Pihak manajemen dapat menggunakan pengukuran performansi kerja untuk mengevaluasi aspek mana saja yang harus diperbaiki untuk pencapaian target yang telah ditentukan.

Pada saat ini pengukuran performansi digunakan sebagai dasar alat untuk peningkatan kinerja dan perbaikan secara berkesinambungan., namun kebanyakan pengukuran kinerja masih menggunakan metode konvensional seperti penghitungan *Return on Investment* (ROI). Penghitungan tersebut sesuai untuk menilai aset berwujud fisik dan dengan mudah manajer mengetahui *profit return* yang ada di perusahaan sehingga pengukuran tradisional seperti itu tidak cocok bagi perusahaan yang saat ini berada di era informasi dengan beragam situasi persaingan (Hakimollahi et al., 2012). Untuk mengatasi masalah tersebut, *Balanced Scorecard* yang mengintegrasikan 4 perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran

sangat tepat untuk digunakan. Metode pengukuran tersebut digunakan karena memperhatikan keseluruhan aspek yang ada di perusahaan.

Selain *Balanced Scorecard*, penelitian ini juga menggunakan *Analytical Hierarchy Process* untuk mengetahui pendapat para pimpinan perusahaan selaku *expert* mengenai hubungan kepentingan antar perspektif maupun indikator kinerja di dalam *Balanced Scorecard* sehingga didapatkan bobot kepentingan setiap indikator performa yang nantinya digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan kerja agar perusahaan dapat meningkatkan performanya. Metode *Analytical Hierarchy Process* merupakan metode pendukung pengambilan keputusan yang paling tepat untuk digunakan karena keempat perspektif *Balanced Scorecard* merupakan sebuah bentuk hirarki dengan satu tujuan. Hirarki tersebut akan diturunkan menjadi kriteria yang mewakili perspektif dalam *Balanced Scorecard*, dan sub kriteria yang diturunkan dari masing-masing kriteria akan mewakili indikator kinerja pada setiap perspektif hingga didapatkan hasil pembobotan.

Kampoeng Kopi Banaran memiliki keunggulan berupa pemandangan kebun kopi yang berpadu dengan produk dan jasa berciri khas. Hal tersebut merupakan daya tarik tersendiri bagi para pengunjung, dan harus dipertahankan di tengah persaingan agrowisata yang semakin ketat ditandai dengan banyaknya agrowisata yang terdapat di Kabupaten Semarang. Berdasarkan penjelasan tersebut maka perlu dilakukan penelitian tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang akan dibantu oleh *Analytical Hierarchy Process* sebagai pendukungnya. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* bertujuan untuk mengukur kinerja dalam 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, sedangkan metode *Analytical Hierarchy Process* akan digunakan untuk membobotkan setiap indikator kinerja untuk menentukan indikator mana yang akan menjadi prioritas perbaikan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah didapatkan, terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja Kampoeng Kopi Banaran bila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Apa saja indikator kinerja yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja Kampoeng Kopi Banaran bila ditinjau dari pendekatan *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimana hasil pembobotan *Analytical Hierarchy Process* pada indikator kinerja *Balanced Scorecard* yang menjadi prioritas perbaikan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja perusahaan pada Kampoeng Kopi Banaran bila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.
2. Mengetahui indikator yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja Kampoeng Kopi Banaran bila ditinjau dari pendekatan *Balanced Scorecard*.
3. Mengetahui bobot indikator kinerja dari hasil pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* untuk kemudian menjadi prioritas perbaikan.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa batasan dalam permasalahan, yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan di Kampoeng Kopi Banaran Kabupaten Semarang.
2. Tidak menggunakan metode lain selain *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).
3. Perspektif yang diamati hanya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
4. Pengukuran kinerja tidak menggunakan data selain pada tahun 2014, 2015, dan 2016.
5. Menu makanan dan minuman yang terdapat di resto utama tidak disertakan dalam rincian produk.

6. Pengukuran tingkat efektifitas persediaan bahan hanya terbatas pada produk kopi Banaran.
7. Pembobotan struktur hirarki *Analytical Hierarchy Process* hanya sampai pada level sub kriteria.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Mampu memberikan wawasan serta menambah referensi tentang pemahaman bagaimana penggunaan konsep pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi sebuah bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja yang lebih komprehensif pada Kampong Kopi Banaran sehingga fokus utama target dari perusahaan dapat tercapai dengan baik.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam pembuatan penelitian ini dibagi dalam 6 (enam) bab dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi gambaran tentang masalah yang akan dibahas, berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Memuat kajian literatur yang dimaksudkan untuk mengemukakan teori yang bisa dipakai untuk pemecahan masalah. Kajian literatur yang berkaitan dengan pengertian perusahaan, pengertian kinerja, *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *Analytical Hierarchy Process*, kegunaan *Analytical Hierarchy Process*, dan prinsip dasar *Analytical Hierarchy Process*.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi mengenai metode penelitian yang digunakan untuk analisa menggunakan data yang dikaji, cara penilaian agar memperoleh hasil, yang meliputi metode pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

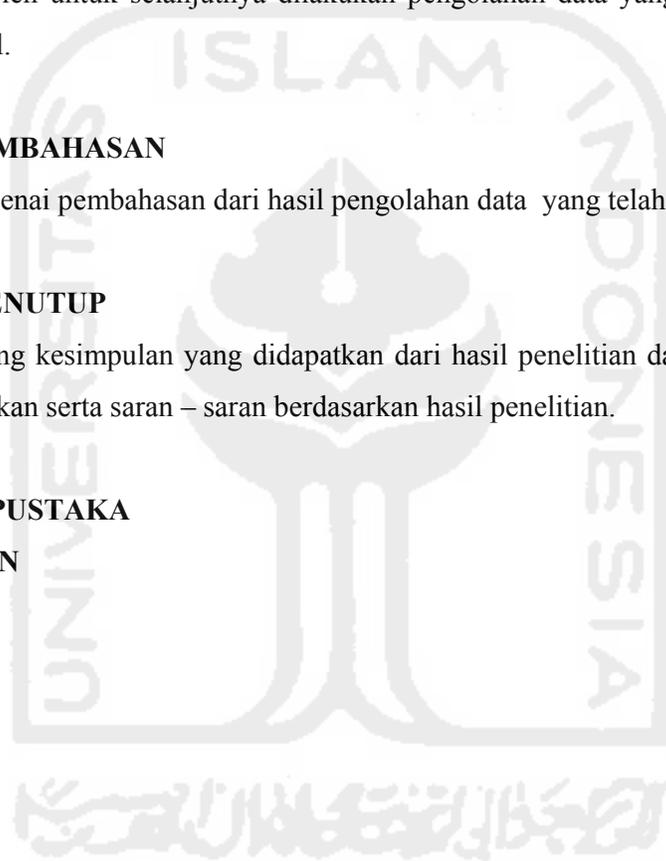
Berisi mengenai profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, dan pengumpulan data yang diperoleh untuk selanjutnya dilakukan pengolahan data yang telah dikumpulkan beserta hasil.

BAB V PEMBAHASAN

Berisi mengenai pembahasan dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan.

BAB VI PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran – saran berdasarkan hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

Kajian deduktif merupakan suatu kajian yang menjelaskan tentang penjelasan umum yang berkaitan dengan isi dari penelitian. Kajian deduktif juga bisa dijadikan pendukung ilmiah dalam suatu penelitian.

2.1.1 Perusahaan

Pengertian perusahaan menurut UU No.8 Tahun 1997 Pasal 1 adalah setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus-menerus dengan memperoleh keuntungan dan atau laba bersih, baik yang diselenggarakan oleh orang perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah negara Republik Indonesia.

Suatu perusahaan sejatinya memiliki manajemen untuk mengelola tiap-tiap departemennya agar mendapatkan *profit* yang diinginkan. Ukuran profitabilitas sendiri sering digunakan untuk efisiensi penggunaan modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan dalam operasi (Nur Azlina, 2009).

Setiap perusahaan baik yang bergerak dibidang manufaktur ataupun yang bergerak dibidang jasa selalu berlomba – lomba dalam hal melakukan proses inovasi agar

pelanggan mendapatkan keinginan dan kepuasan yang lebih. Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang jasa maupun nonjasa, dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki (Sitepu, 2005).

2.1.2 Kinerja

Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Soraya Hanuma & Endang Kiswara, 2011).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengevaluasi seluruh kegiatan perusahaan dalam rangka mencapai target strategis maupun operasional yang telah ditentukan dalam waktu tertentu.

2.1.3 Pengukuran Kinerja

Pengertian pengukuran kinerja adalah penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Sapardianto, 2013 dalam Mulyadi 2001: 419). Menurut Tangen yang dikutip oleh Wayan (2013), sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya

pengukuran kinerja makaperusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan perkembangan yang ada.

2.1.4 *Balanced Scorecard*

Menurut etimologi, *scorecard* berarti kartu skor, dan *balance* berarti berimbang. Jadi pengertian *Balanced Scorecard* secara struktur bahasa adalah “kartu skor yang berimbang”. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dapat dibandingkan dengan hasil kinerja aktual. Menurut Kaplan dan Norton (dalam Sarjono, 2007) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi, dan tetap memperhatikan kinerja jangka panjang dan pendek.

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Yuwono, 2002), *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang modern dengan mempertimbangkan empat perspektif (yang saling berhubungan) yang merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.1.5 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

A.1 Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000), siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan baik dengan pelanggan. Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Untuk mengukur perspektif keuangan beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

a. *Return On Investment* (ROI)

Menurut Syamsuddin (2009:63) menjelaskan bahwa rumus *Return On Investment* adalah sebagai berikut:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.1)$$

Untuk mencari ROI harus mencari terlebih dahulu laba bersih sesudah pajak yang dihasilkan oleh perusahaan. Setelah didapatkan laba bersih lalu dibagi dengan total aktiva perusahaan dan dikalikan dengan 100%. Syamsuddin (2009:63) mengungkapkan *Return on Investment* (ROI) merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia.

b. *Net Profit Margin*

Menurut Sawir (2001), untuk mencari *Net Profit Margin* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\mathbf{NetProfitMargin} = \frac{\mathbf{Laba\ Bersih}}{\mathbf{Penjualan}} \times \mathbf{100\%} \dots \dots \dots (2.2)$$

Net Profit Margin merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar presentase laba bersih yang diperoleh dari setiap penjualan (Rinati, 2001). Menurut Sawir (2001), marjin laba bersih (*Net Profit Margin* atau *Profit Margin On Sales*) dirumuskan dengan laba bersih dibagi dengan penjualan, rasio ini mengukur laba bersih setelah pajak terhadap penjualan.

c. *Gross Profit Margin* (GPM)

Menurut Sawir (2001), rumus untuk mencari *Gross Profit Margin* adalah sebagai berikut :

$$\mathbf{GrossProfitMargin} = \frac{\mathbf{Laba\ Kotor\ (Gross)}}{\mathbf{Pendapatan\ Bersih}} \times \mathbf{100\%} \dots \dots \dots (2.3)$$

Gross Profit Margin merupakan rasio yang mengukur efisiensi pengendalian harga pokok atau biaya produksinya, mengindikasikan kemampuan perusahaan berproduksi secara efisien (Sawir, 2001). Semakin besar presentase *gross profit margin*, semakin baik keadaan operasi perusahaan karena menunjukkan harga pokok penjualan relatif lebih rendah dari total penjualan.

A.2 Perspektif Pelanggan

Oleh Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value prepositions*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

1. *Market Share* (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

2. *Customer Retention* (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
4. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. *Product/service attributes*
Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.
2. *Konsumen relationship*
Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian *order* yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.
3. *Image and reputation*
Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan. Rumus untuk menghitung kepuasan pelanggan menurut Samodra (2015) adalah sebagai berikut :

$$\text{Presentase Kuesioner} = \frac{\text{Total Hasil Pengisian Kuesioner}}{\text{Total Nilai Maksimum}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.4)$$

Dalam perspektif pelanggan ini, yang perlu diperhatikan adalah mencari data tingkat kepuasan konsumen dan reputasi perusahaan yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada konsumen Kampoeng Kopi Banaran.

A.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas marketing ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya. *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dapat digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan proses operasi perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000), rumus untuk menghitung *Manufacturing Cycle Effectiveness* adalah sebagai berikut :

$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}} \times 100\% \dots\dots\dots (2.5)$$

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan

garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

A.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam perusahaan, sehingga dengan adanya perspektif ini diharapkan sumber daya manusia dapat terus berkembang dalam memajukan perusahaan. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*) (Soraya Hanuma & Endang Kiswara, 2011). Untuk perspektif ini beberapa hal yang harus dicari yaitu :

a. Jumlah Pelatihan Karyawan

Pelatihan atau *training* merupakan upaya dari perusahaan untuk mengembangkan karyawannya sehingga produktivitas dari karyawan tersebut akan meningkat.

b. Tingkat produktivitas karyawan

Emil Anshori (2015) menjelaskan bahwa produktivitas karyawan dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.6)$$

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran pada hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000). Untuk mencari produktivitas karyawan

terlebih dahulu harus mencari laba bersih dari perusahaan kemudian dibagi jumlah karyawan yang ada pada perusahaan dan dikalikan dengan 100%.

c. Retensi karyawan

Untuk mencari retensi karyawan yaitu dengan rumus sebagai berikut (Vera Devani dan Ade Setiawarnan, 2015):

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.7)$$

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Murti Sumarni, 2011). Untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi lebih, perusahaan diharapkan memperhatikan karyawannya dengan baik dan adil. Untuk menentukan retensi karyawan perlu mencari jumlah karyawan yang keluar dahulu kemudian dibagi dengan jumlah karyawan lalu dikalikan 100%.

d. Tingkat kepuasan karyawan

Dalam hal ini untuk mendapatkan tingkat kepuasan karyawan perlu dilakukan penyebaran kuesioner terkait kepuasan karyawan. Sama halnya dengan kepuasan pelanggan, untuk kepuasan karyawan juga akan dicari datanya. Selanjutnya data yang didapatkan dari kuesioner yang telah disebar akan diolah, dalam penelitian ini akan menggunakan *Simple Random Sampling*. Selanjutnya data dari kuesioner yang telah disebar kepada responden akan diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan penilaian dalam skala *Likert*. Menurut Samodra (2015), rumus presentase kepuasan dalam kuesioner adalah :

$$\text{Presentase Kuesioner} = \frac{\text{Total Hasil Pengisian Kuesioner}}{\text{Total Nilai Maksimum}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.8)$$

Indikator kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai pendorong dari tiga perspektif lainnya akan ditentukan setelah melihat hasil dari indikator keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal lalu menyesuaikan dengan indikator yang dibutuhkan (Kaplan & Norton, 1996 ; 126).

2.1.6 Penentuan Skor *Balanced Scorecard*

Keseluruhan hasil *balanced scorecard* akan dilihat hasilnya dari tabel yang berisi realisasi rata-rata per tahun yang mengacu pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* disertai target per tahun (%) perusahaan dan untuk memberikan kategori dapat di lihat pada tabel *rating scale* di bawah ini :

Tabel 4.1 Skor *Balanced Scorecard*

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi, 2001

Untuk menghitung skor final *Balanced Scorecard*, jumlah skor total dibagi dengan jumlah total indikator. Skor final berada di antara nilai -1 dan 1. Apabila skor berada di bawah 0, maka termasuk dalam kategori kurang. Apabila skor berada pada kisaran nilai 0, maka berada pada kategori cukup, dan apabila skor di atas nilai 0 atau mendekati nilai 1, maka berada pada kategori cukup baik hingga sangat baik.

2.1.7 Key Performance Indicators

Key Performance Indicators (KPI) adalah indikator finansial dan non finansial yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memperkirakan dan memantau tingkat keberhasilan suatu target perusahaan (Velimirovic et al., 2010). *Key Performance Indicator* (KPI) atau disebut juga sebagai *Key Success Indicator* (KSI) adalah satu set ukuran kuantitatif yang digunakan perusahaan atau industri untuk mengukur atau membandingkan kinerja dalam hal memenuhi tujuan strategi dan operasional mereka

Menurut Edi Satriyanto (2012), *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan indikator yang memberikan informasi sejauh mana tingkat keberhasilan mewujudkan target kerja

yang telah ditentukan. Indikator KPI harus bersifat terukur, harus merujuk pada hasil kerja (*output*), dan harus menunjukkan indikator kerja yang jelas, spesifik, dan terukur (*measurable*).

Dari pengertian tersebut dan bila disesuaikan dengan konsep *Balanced Scorecard* sebagai penerjemah visi dan misi perusahaan, maka penentuan indikator kerja akan didasarkan pada visi dan misi dari sebuah perusahaan.

2.1.8 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) dikembangkan oleh Professor Thomas L. Saaty, dari Universitas Pittsburg, Amerika Serikat pada tahun 1970-an (Amelia, 2013). Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, kelompok *metric* dan KPI's (Susetyo, 2014). Kriteria dan sub kriteria dalam konteks sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* adalah berupa perspektif, kelompok *metric* dan indikator kinerja kunci (Vanany, 2009). Pada prinsipnya, AHP adalah memberikan nilai prioritas untuk masing-masing kriteria.

2.1.9 Kegunaan Analytical Hierarchy Process (AHP)

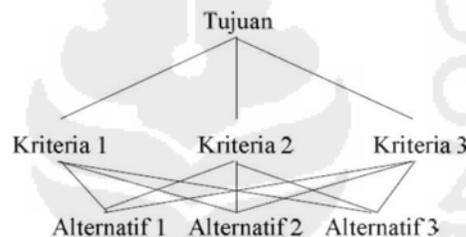
Analytical Hierarchy Process banyak digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam hal perencanaan, penentuan alternatif, penyusunan prioritas, pemilihan kebijakan, alokasi sumber daya, penentuan kebutuhan, peramalan hasil, perancangan sistem, pengukuran performansi.

2.1.10 Prinsip Dasar Analytical Hierarchy Process (AHP)

Prinsip dasar AHP adalah prinsip-prinsip berpikir analitis, yaitu prinsip yang mendasari logika manusia dalam menganalisa dan memecahkan suatu masalah yang dapat dibedakan dalam 3 bagian (Saaty, 1994) dalam Amelia (2013), yaitu:

1. Penyusunan Hirarki

Penyusunan hirarki permasalahan merupakan langkah awal untuk mendefinisikan masalah yang rumit dan kompleks sehingga menjadi lebih rinci. Hirarki keputusan disusun berdasarkan pada pandangan pihak-pihak yang memiliki keahlian dan pengetahuan di bidang yang bersangkutan. Dengan menggunakan hirarki, suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok-kelompoknya dan kemudian kelompok-kelompok tersebut diatur menjadi suatu bentuk hirarki. Penjabaran tujuan dapat terus dilakukan hingga menjadi sub tujuan, kriteria, dan alternatif-alternatif pada hirarki terendah. Alternatif-alternatif ini kemudian akan dievaluasi. Alternatif ini merupakan ukuran dari pencapaian tujuan utama dan pada hirarki terendah ini dapat ditetapkan dalam satuan apa kriteria diukur (Amelia, 2013).



Gambar 2.1 Struktur Hirarki AHP
Sumber : Amelia, 2013

2. Penentuan Prioritas

Prioritas dari elemen-elemen kriteria dapat dipandang sebagai bobot atau kontribusi elemen tersebut terhadap tujuan pengambilan keputusan. AHP melakukan analisis prioritas dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan antara dua elemen sehingga semua elemen yang ada tercakup. Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para ahli dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pengambilan keputusan (Amelia, 2013).

Metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yaitu dengan membandingkan secara berpasangan semua elemen yang ada dalam sebuah sub sistem hirarki. Hasil perbandingan tersebut ditransformasikan dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan. Misalkan suatu sub sistem hirarki dengan suatu kriteria C dan sejumlah elemen di bawahnya A1 sampai dengan Ai. Perbandingan antar elemen untuk sub sistem hirarki tersebut dapat dijabarkan dalam suatu bentuk matriks $i \times j$ dinamakan dengan matriks perbandingan berpasangan dibawah ini (Amelia, 2013) :

Tabel 2.2 Matriks Perbandingan Berpasangan AHP

C	A1	A2	A4
A1	A11	A12	A14
A2	A121	A22	A24
...
A4	A141	A42	A44

Sumber : Amelia, 2013

Pada matriks perbandingan berpasangan tersebut, sepanjang diagonal utama memiliki nilai sama dengan 1, dan nilai dari elemen pembanding adalah $1/n$.

Contoh : nilai elemen A1 terhadap A2 adalah 9, maka nilai A2 terhadap A1 adalah $1/9$. Untuk skala penilaian lainnya dapat dilihat pada tabel berikut (Amelia, 2013) :

Tabel 2.3 Penjelasan Skor AHP

Intensitas Kepentingan	Definisi Verbal	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama pentingnya
3	Sebuah elemen sedikit lebih penting dibandingkan dengan elemen lainnya	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen lainnya
5	Sebuah elemen lebih essensial atau mempunyai tingkat kepentingan yang kuat dibandingkan dengan elemen lainnya	Satu elemen lebih penting atau sangat lebih penting dari elemen lainnya
7	Sebuah elemen yang menunjukkan tingkat kepentingan yang sangat kuat dibandingkan elemen lainnya	Sebuah elemen secara kuat disukai dan dominasinya tampak dalam praktek

Intensitas Kepentingan	Definisi Verbal	Penjelasan
9	Salah satu elemen menunjukkan tingkat kepentingan yang mutlak lebih tinggi daripada elemen lainnya	Bukti bahwa salah satu elemen lebih penting daripada elemen lainnya adalah sangat jelas
2,4,6,8	Nilai elemen berada di antara dua tingkat intensitas kepentingan	Nilai-nilai ini diperlukan suatu kompromi

Sumber : Amelia, 2013

Menurut Aditya (2005) prosedur dalam menggunakan metode AHP terdiri dari beberapa tahap yaitu :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan

Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.

2. Menyusun hierarki dari permasalahan yang dihadapi.

Penyusunan hirarki yaitu dengan menentukan tujuan yang merupakan sasaran sistem secara keseluruhan pada level teratas. Level berikutnya terdiri dari kriteria-kriteria untuk menilai atau mempertimbangkan alternatif-alternatif yang ada dan menentukan alternatif-alternatif tersebut. Setiap kriteria dapat memiliki subkriteria dibawahnya dan setiap kriteria dapat memiliki nilai intensitas masing-masing.

3. Menentukan prioritas elemen.

4. Membuat perbandingan berpasangan

Yaitu membandingkan elemen secara berpasangan sesuai kriteria yang diberikan. Untuk perbandingan berpasangan digunakan bentuk matriks. Matriks bersifat sederhana, berkedudukan kuat yang menawarkan kerangka untuk memeriksa konsistensi, memperoleh informasi tambahan dengan membuat semua perbandingan yang mungkin dengan menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk

merubah pertimbangan. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan, dimulai dari level paling atas hirarki untuk memilih kriteria.

5. Mengisi matriks perbandingan berpasangan

Untuk mengisi matriks perbandingan berpasangan yaitu dengan menggunakan bilangan untuk merepresentasikan kepentingan relatif dari suatu elemen terhadap elemen lain yang dimaksud dalam bentuk skala dari 1 sampai 9. Skala ini didefinisikan dan menjelaskan nilai satu sampai 9 untuk pertimbangan dalam perbandingan berpasangan elemen pada setiap level hierarki terhadap suatu kriteria di level yang lebih tinggi. Dalam AHP ini, penilaian alternatif perlu dilakukan dengan metode langsung (*direct*), yaitu metode yang digunakan untuk memasukan data kuantitatif. Biasanya nilai-nilai ini berasal dari sebuah analisis sebelumnya atau dari pengalaman dan pengertian yang detail dari masalah keputusan tersebut. Jika pengambil keputusan memiliki pengalaman atau pemahaman yang besar mengenai masalah keputusan yang dihadapi, maka pengambil keputusan dapat langsung memasukan pembobotan dari setiap alternatif.

Sintesis

Pertimbangan-pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap kolom pada matriks.
2. Membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks.
3. Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap matriks dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan nilai rata-rata.
4. Mengukur konsistensi

Dalam pembuatan keputusan, penting untuk mengetahui seberapa baik konsistensi yang ada, karena kita tidak ingin keputusan berdasarkan pertimbangan dengan konsistensi yang rendah. Karena dengan konsistensi yang rendah, pertimbangan akan tampak sebagai suatu yang acak dan tidak akurat. Konsistensi penting untuk mendapatkan hasil yang valid dalam dunia nyata.

5. Konsistensi logis

Suatu elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis. Matriks bobot yang diperoleh dari hasil

perbandingan secara berpasangan tersebut harus mempunyai hubungan cardinal dan ordinal. Hubungan tersebut dapat ditunjukkan sebagai berikut (Suryadi & Ramdhani, 1998) :

1. Hubungan kardinal : $A_{ij} \cdot A_{jk} = A_{ik}$
2. Hubungan ordinal : $A_i > A_j, A_j > A_k$ maka $A_i > A_k$
3. Hubungan diatas dapat dilihat dari dua hal sebagai berikut:

Dengan melihat preferensi multipikatif, misalnya bila anggur lebih enak empat kali dari mangga dan mangga lebih enak dua kali dari pisang maka anggur lebih enak delapan kali dari pisang. Dengan melihat preferensi transitif, misalnya anggur lebih enak dari mangga dan mangga lebih enak dari pisang maka anggur lebih enak dari pisang. Pada keadaan sebenarnya akan terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini terjadi karena ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang.

Pada keadaan sebenarnya akan terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini terjadi karena ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang. Penghitungan konsistensi logis dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengalikan matriks dengan prioritas bersesuaian.
2. Menjumlahkan hasil perkalian per baris.
3. Hasil penjumlahan tiap baris dibagi prioritas bersangkutan.

Hasil c dibagi jumlah elemen, akan didapat λ_{maks} .

Indeks Konsistensi (CI) = $(\lambda_{maks} - n) / (n - 1)$

Rasio Konsistensi = CI/ RI, di mana RI adalah indeks random konsistensi. Jika rasio konsistensi ≤ 0.1 , hasil perhitungan data dapat dibenarkan.

Tabel 2.4 Indeks Rasio Konsistensi AHP

N	1	2	3	4	5	6	7	8
RC	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41

Sumber : Suryadi, 1998

2.2 Kajian Induktif

Kajian induktif merupakan kajian yang diperoleh dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya atau juga yang didapatkan dari jurnal ataupun dari internet. Penelitian yang dilakukan oleh Nurlaila Handayani (2006) yang membahas tentang pengukuran kinerja perusahaan di PT. Primissima Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai metode utamanya, lalu menggunakan *Analytical Hierarchy Process* sebagai metode pendukung untuk pembobotan perspektif, lalu menggunakan metode OMAX untuk penentuan skor. Hasil implementasi menunjukkan bahwa PT. Primissima belum berhasil meningkatkan kinerjanya dari tahun 2004 ke tahun 2005.

Berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Aditiya Tri (2016) yang membahas pengukuran kinerja perusahaan jasa *cleaning service* PT. Andira Makmur dengan metode *Balanced Scorecard*. Hasil yang didapatkan yaitu kinerja PT. Andira Makmur jika diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* masuk ke dalam kategori cukup dengan nilai sebesar 0,6. Pada perspektif keuangan menunjukkan hasil positif dengan nilai diperoleh sebesar 3 dan seluruh tolok ukur memenuhi target yang ditetapkan, sedangkan pada perspektif pelanggan juga menunjukkan hasil positif yaitu perolehan nilai sebesar 2 dengan seluruh tolok ukur memenuhi target. Kemudian pada perspektif proses bisnis internal juga didapatkan hasil positif karena seluruh tolok ukur memenuhi target dengan perolehan nilai sebesar 2. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh hasil yang belum memuaskan karena tolok ukur retensi dan produktivitas karyawan belum memenuhi target, dengan nilai diperoleh sebesar -1.

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Dicky Pramudito (2014) yang membahas tentang *behavioral intention* pada pengunjung Kampoeng Kopi Banaran. Penelitian ini meneliti tentang perilaku konsumen dengan *output* yang menunjukkan bahwa konsumen merasa nyaman berada di Kampoeng Kopi Banaran karena faktor suasana yang khas.

Dari beberapa penelitian di atas, maka pengukuran kinerja akan dilakukan di Kampoeng Kopi Banaran mengingat karakteristik Kampoeng Kopi Banaran yang merupakan

agrowisata sangat dikenal oleh banyak konsumen, sehingga harus tetap menjaga performansinya.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian dilakukan di Kampoeng Kopi Banaran. Objek penelitian ini adalah Unit Usaha berbentuk kawasan agrowisata milik PT. Perkebunan Nusantara IX yang terletak di areal perkebunan kopi Kebun Getas, tepatnya di Jalan Raya Semarang-Solo Km 35, Kabupaten Semarang dengan ketinggian 480-600 mdpl.

3.2 Identifikasi *Key Performance Indicators*

Dasar penentuan KPI's pada setiap perspektif adalah dengan melihat pada visi, misi, dan tata nilai perusahaan. Berikut adalah visi, misi, dan tata nilai perusahaan pada Kampoeng Kopi Banaran :

VISI

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

MISI

1. Memproduksi dan memasarkan produk karet, teh, kopi, gula, dan tetes ke pasar domestik dan internasional secara profesional untuk menghasilkan pertumbuhan laba (*profit growth*) dan mendukung kelestarian lingkungan

2. Mengembangkan cakupan bisnis melalui diversifikasi usaha yaitu produk hilir, wisata agro, dan usaha lainnya, untuk mendukung kinerja perusahaan
3. Mengembangkan sinergi dengan mitra usaha strategis dan masyarakat lingkungan usaha untuk meningkatkan kesejahteraan bersama.

TATA NILAI PERUSAHAAN

1. Integritas
Keselarasan antara perkataan dengan tindakan dalam melaksanakan tanggung jawab.
2. Antusias
Mampu menunjukkan semangat yang tinggi dalam menjalankan setiap tugas dan kewajiban.
3. Kerja Tim
Kemauan dan kemampuan untuk berkerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.
4. Peduli
Merasakan dan menunjukkan empati serta sikap ikhlas membantu terhadap seluruh *stakeholder*-nya.
5. Inovasi
Cermat dalam membaca peluang dan mampu mengembangkan langkah-langkah baru serta menciptakan iklim yang kondusif untuk implementasi agar menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi.

Penentuan indikator akan lebih menitikberatkan pada pelaksanaan tata nilai perusahaan karena Kampoeng Kopi Banaran sendiri sudah merupakan bagian dari implementasi pada misi kedua milik perusahaan yaitu “Mengembangkan cakupan bisnis melalui diversifikasi usaha yaitu produk hilir, wisata agro, dan usaha lainnya, untuk mendukung kinerja perusahaan”. Tata nilai perusahaan yang terdiri dari integritas, antusias, kerja tim, peduli, dan inovasi digunakan untuk mengetahui apakah tata nilai tersebut sudah berjalan dengan baik pada indikator yang ditentukan. Penentuan KPI’s dilakukan dengan cara *brainstorming* dalam bentuk *forum group discussion* yang terdiri dari *Manager, Financial Asst. Manager, Marketing & IT Asst. Manager* Kampoeng Kopi Banaran, dan juga peneliti. Penentuan KPI’s mengarah pada tujuan strategik Kampoeng

Kopi Banaran. Mulai dari perspektif keuangan yang memiliki tujuan sesuai misi pertamaperusahaan yaitu menghasilkan *profit growth*, maka penentuan indikator keuangan adalah pada pengembalian investasi, perolehan laba, dan efisiensi dalam pemanfaatan modal. Tahap selanjutnya adalah menentukan indikator dari perspektif proses bisnis internal dan pelanggan. Mengacu padah misi kedua dari perusahaan, maka Kampong Kopi Banaran harus terus berkembang. Dimulai dari perspektif proses bisnis internal. Proses ini mengarah pada cara-cara di mana nilai akan diciptakan untuk pelanggan, dan bagaimana nilai ini harus dipenuhi. Penentuan indikator pada perspektif ini dibagi menjadi dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal yang menjadi indikator kinerja adalah proses operasi, sedangkan faktor eksternalnya adalah proses inovasi. Untuk perspektif pelanggan, penentuan indikator lebih mengarah kepada hubungan antara Kampong Kopi Banaran dengan pelanggannya, serta kualitas mutu produk dan pelayanan, dengan indikator yang terdiri dari kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan.

Tidak hanya menentukan KPI's, forum diskusi juga dilaksanakan untuk menentukan target perusahaan dari setiap indikator kinerja yang telah ditentukan untuk mengetahui sejauh mana target perusahaan telah terpenuhi agar lebih mempermudah dalam penentuan sasaran perbaikan kinerja. Berikut adalah tabel hasil penentuan *Key Performance Indicators*:

Tabel 3.5 Key Performance Indicators dan target kinerja Kampoeng Kopi Banaran

Peta Strategi	Tujuan	Pengukuran	Target	Satuan Waktu
	Profit yang meningkat	<i>Return on Investment</i>	7%	Tahun
		<i>Net Profit Margin</i>	7%	Tahun
		<i>Gross Profit Margin</i>	10%	Tahun
	Pelanggan puas terhadap pelayanan Kampoeng Kopi Banaran	Kepuasan Pelanggan	75%	(-)
	Reputasi perusahaan yang baik di mata pelanggan	Reputasi Perusahaan	75%	(-)
	Waktu operasional yang efisien	<i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i>	70%	Hari
	Produk dan jasa yang inovatif	Jumlah Produk Baru	1	Tahun

Indikator kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai pendorong dari tiga perspektif lainnya akan ditentukan setelah melihat hasil dari indikator keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal lalu menyesuaikan dengan indikator yang dibutuhkan untuk mendorong performa dari ketiga perspektif tersebut.

3.3 Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data

Dalam melakukan penelitian ini, diperlukan beberapa jenis data dan informasi yang dibutuhkan. Untuk sumber data dalam penelitian ini terbagi atas 2 jenis yaitu :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebar pada responden terkait yaitu karyawan dan pelanggan Kampoeng Kopi Banaran, serta data yang didapatkan dari internal perusahaan. Beberapa contoh data yang dibutuhkan adalah data keuangan, data proses operasi, data karyawan, serta data bagian umum yang terdapat pada perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari hasil studi literatur berupa jurnal, buku referensi, dan internet.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Pada penelitian ini, akan disebar kuesioner kepada pelanggan Kampoeng Kopi Banaran untuk mengetahui kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, dan proses inovasi. Untuk kuesioner kepuasan pelanggan, terdapat 21 atribut pertanyaan yang terbagi menjadi 6 dimensi yaitu kenyamanan pengunjung, kualitas pelayanan, kualitas produk, dan kebijakan. Pada kuesioner reputasi perusahaan terdapat 3 atribut, lalu pada kuesioner proses inovasi, terdapat 3 atribut pertanyaan yang masing-masing tidak memiliki dimensi atribut. Kuesioner kedua yang akan disebar adalah kuesioner penentuan bobot indikator AHP untuk para pimpinan Kampoeng Kopi Banaran yang terdiri dari *Manager*, *Financial Asst. Manager*, *Marketing & IT Asst. Manager*.

Kuesioner ini disebarakan setelah indikator kinerja sudah ditentukan dari keseluruhan perspektif *Balanced Scorecard*.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan meninjau langsung keadaan yang ada dilapangan, yang berarti melihat langsung keadaan di Kampoeng Kopi Banaran.

3. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menanyakan langsung apa yang diperlukan terhadap responden secara langsung, berarti disini menanyakan langsung terhadap responden Kampoeng Kopi Banaran.

3.4 Variabel Penelitian

Untuk variabel penelitian pada penelitian ini terdiri atas 2 variabel penelitian yaitu :

1. Variabel Bebas

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lainnya (*Independent variable*), yang menjadi variabel bebas pada penelitian ini adalah 4 perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Variabel Tidak Bebas

Variabel tidak bebas merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (*Dependent variable*), untuk variabel tidak bebas dalam penelitian ini adalah kinerja Kampoeng Kopi Banaran.

3.5 Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

a. Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang berkaitan dengan non angka, data ini berhubungan dengan sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta visi dan misi perusahaan.\

b. Data kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang berkaitan dengan angka, data ini berhubungan dengan jumlah karyawan dan laporan laba rugi Kampoeng Kopi Banaran. Perusahaan tidak memberikan data neraca keuangan kecuali jumlah total aktiva.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian pada penelitian ini merupakan lembar observasi yang akan dibutuhkan untuk kelancaran penelitian, adapun isi dari lembar observasi ini adalah kebutuhan-kebutuhan biaya yang berhubungan dengan data yang diperlukan. Serta lembar kuesioner yang berisi tentang kepuasan pelanggan, serta kuesioner *Analytical Hierarchi Process* yang akan diberikan kepada masing-masing responden yang berwenang.

3.7 Alat Bantu Analisis Data

Alat bantu analisis data pada penelitian ini berupa alat-alat yang digunakan untuk membantu analisis data. Adapun alat-alatnya adalah sebagai berikut:

1. Laptop Asus Vivo
2. Alat Tulis
3. *Software SPSS versi 23 for Windows*

3.8 Analisis Data

3.8.1 Uji Validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004:137). Pada penelitian ini uji validitas akan dilakukan sebanyak dua kali, karena kuesioner yang disebarakan memuat tingkat kepuasan pelanggan serta tingkat kepuasan karyawan Kampoeng Kopi Banaran.

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan *software SPSS versi 23 for windows* untuk mengetahui r_{hitung} dengan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = $n-2$

1. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Daerah kritis

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

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

Adapun untuk menentukan r_{hitung} pada uji validitas dengan menggunakan *software SPSS*. Langkah yang perlu dilakukan adalah dengan klik menu *Analyze > Scale > Reliability*.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu uji untuk mengukur seberapa handal kuesioner yang telah disebarkan. Pengujian ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah hasil jawaban kuesioner benar-benar stabil dalam mengukur suatu kejadian. Dalam pengujian reliabilitas ini hal yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan teknik analisis yang dikembangkan *Cronbach Alpha* dengan tingkat signifikansi α sebesar 0,1 dengan derajat kebebasan (df) = $n-2$. Selanjutnya perhitungan akan dilakukan dengan menggunakan *Software SPSS versi 23 for windows* untuk mengetahui r_{tabel} . Kemudian akan dilakukan perbandingan untuk $r_{alpha} > r_{tabel}$, maka data reliabel.

1. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Daerah kritis

$r_{alpha} > r_{tabel}$ maka H_0 diterima

$r_{alpha} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Untuk melihat reliabilitas variabel dapat dilihat dari hasil statistik *Cronbach Alpha*, jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel. Untuk menentukan r_{alpha} dalam uji reliabilitas dengan menggunakan *software SPSS* langkah yang perlu diperlukan yaitu klik menu *Analyze > Scale > Reliability*.

3.8.3 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data digunakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Menurut Kadir (2015), rumus yang digunakan untuk mencari uji kecukupan data adalah:

$$n = \frac{N}{1+(Ne^2)} \quad (\text{jika populasi diketahui}) \dots \dots \dots (3.9)$$

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2} \quad (\text{jika ada kecacatan data, atau kuesioner tidak sah}) \dots \dots \dots (3.10)$$

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Pada penelitian ini, tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dengan *standard error* 10%.

3.8.4 Skala Likert

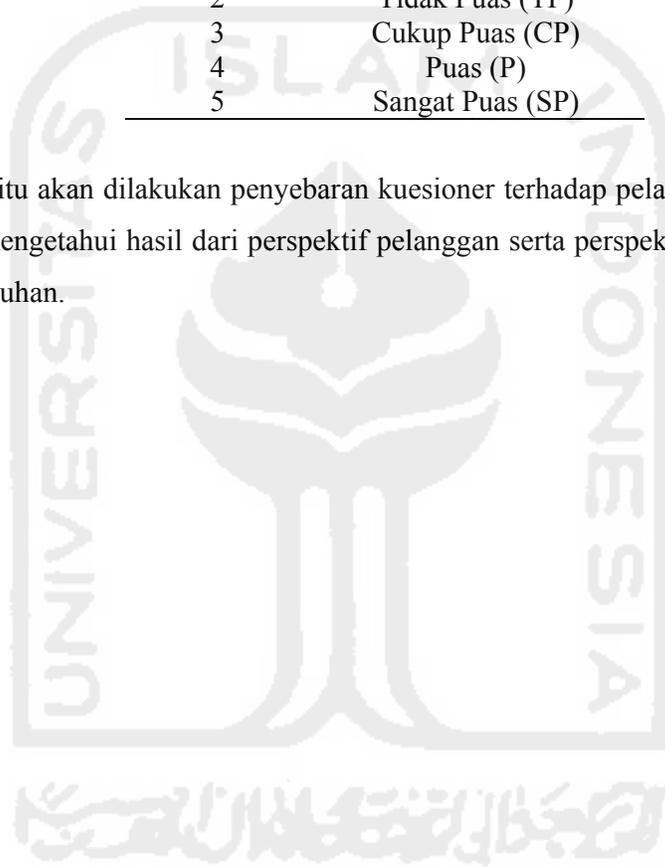
Skala Likert adalah skala yang dikembangkan oleh Rensis Likert pada tahun 1932 yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekeompok orang tentang suatu gejala atau fenomena pendidikan (Djaali, 2008). Skala Likert akan digunakan untuk menentukan bobot setiap pernyataan yang

terdapat pada kepuasan pelanggan serta kepuasan karyawan yang ada pada perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan sasaran strategis dan ukurannya serta tingkat kepentingannya. Perbandingan dilakukan dengan memberi nilai skala 1 sampai dengan 5. Adapun tingkat kepuasan dan skornya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.6 Skala Likert

Skor	Tingkat Kepuasan
1	Sangat Tidak Puas (STP)
2	Tidak Puas (TP)
3	Cukup Puas (CP)
4	Puas (P)
5	Sangat Puas (SP)

Setelah itu akan dilakukan penyebaran kuesioner terhadap pelanggan dan karyawan untuk mengetahui hasil dari perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



3.9 Flowchart Penelitian

Adapun alur penelitian dalam penelitian ini yaitu :



Gambar 3.2 *Flowchart Penelitian*

Sumber : Dokumentasi pribadi

1. Tahap pertama yang dilakukan adalah identifikasi masalah. Kegiatan ini dilakukan agar mengetahui kondisi nyata pada perusahaan yang pada akhirnya dapat menemukan permasalahan yang terjadi pada perusahaan, sehingga dilakukan perbaikan.
2. Pada rumusan masalah dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada perusahaan tentang bagaimana kinerja perusahaan jika diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dan mengetahui apa saja yang harus ditingkatkan, serta mengetahui persektif yang lebih diprioritaskan dengan *Analitycal Hierarchy Process*.
3. Setelah menentukan rumusan masalah selanjutnya adalah menentukan tujuan penelitian agar mengetahui arah penelitian ini sesuai dengan penentuan rumusan masalah, kemudian menentukan batasan masalah agar topik permasalahan yang diteliti tidak melebar.
4. Selanjutnya melakukan tahap kajian pustaka untuk mencari informasi serta kajian pendukung seperti kajian deduktif dan kajian induktif untuk memperkuat argumen pada penelitian ini.
5. Tahap pengumpulan data. Pengumpulan data yang dilakukan adalah pengumpulan data keuangan, terdiri atas laporan laba rugi perusahaan. Selanjutnya mengumpulkan data jumlah karyawan untuk menentukan retensi karyawan dan produktifitas karyawan. Berikutnyamengumpulkan waktu penyelesaian proses operasi pada perusahaan.
6. Setelah itu, masuk ke tahap pembuatan kuesioner dan pengumpulan data kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, proses inovasi dan kepuasan karyawan untuk data *Balanced Scorecard* dan juga pengumpulan data kuesioner *Analytical Hierarchy Process* kepada pimpinan perusahaan.
7. Tahap selanjutnya adalah membobotkan tiap perspektif dengan metode *Analytical Hierarchy Process* untuk mengetahui tingkat prioritas perspektif.
8. Mengolah seluruh data *Balanced Scorecard* yang sudah didapatkan, lalu mencari hasil final *Balanced Scorecard*.
9. Tahap terakhir yaitu memberikan kesimpulan hasil dari pembahasan s memberikan saran terhadap tempat penelitian.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Profil Perusahaan

A.1 PT Perkebunan Nusantara IX

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

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

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

A.2 Kampoeng Kopi Banaran

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



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

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



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

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

VISI

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

MISI

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

TATA NILAI PERUSAHAAN

1. Integritas

Keselarasn antara perkataan dengan tindakan dalam melaksanakan tanggung jawab.

2. Antusias

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

3. Kerja Tim

Kemauan dan kemampuan untuk berkerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

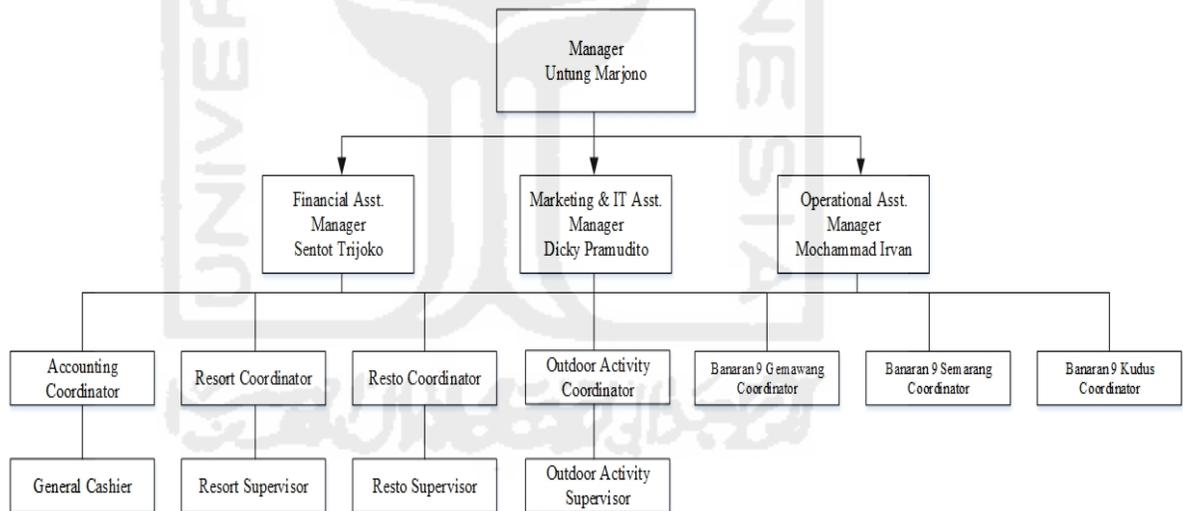
4. Peduli

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

5. Inovasi

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

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan



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

Job Description :

1. *Manager*

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

2. *Financial Asst. Manager*
Merencanakan, mengatur, serta mengatur aliran keuangan perusahaan serta menentukan keputusan yang berkaitan dengan pembelajaan dan dividen.
3. *Marketing & IT Asst. Manager*
Menentukan strategi penjualan dan promosi serta membuat analisa tentang pangsa pasar untuk kemudian dikoordinasikan kepada bawahan.
4. *Operational Asst. Manager*
Bertanggung jawab untuk memastikan perusahaan berjalan dengan baik dalam memberikan pelayanan dan memenuhi harapan para pelanggan dengan cara efektif dan efisien.
5. *Accounting Coordinator*
Bertugas untuk mengkoordinasi perihal penghitungan keuangan perusahaan.
6. *Resort Coordinator*
Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan operasional *resort*.
7. *Resto Coordinator*
Bertanggung jawab mengawasi operasional *resto* dan *martdi* Kampoeng Kopi Banaran.
8. *Outdoor Activity Coordinator*
Bertanggung jawab terhadap seluruh wahana dan wisata *outdoor* di Kampoeng Kopi Banaran.
9. Banaran9Gemawang *Coordinator*
Mengkoordinasikan operasional Kampoeng Kopi Banaran cabang Gemawang.
10. Banaran9Semarang *Coordinator*
Mengkoordinasikan operasional Kampoeng Kopi Banaran cabang Semarang.
11. Banaran9Kudus *Coordinator*
Mengkoordinasikan operasional Kampoeng Kopi Banaran cabang Kudus.
12. *General Cashier*
Mengkoordinasi seluruh kasir yang ada di Kampoeng Kopi Banaran
13. *Resort Supervisor*
Menjalankan operasional penyewaan *resort* sesuai komando dari *Resort Coordinator*
14. *Resto Supervisor*
Menjalankan operasional *resto* sesuai dengan komando dari *Resto Coordinator*

15. *Outdoor Activity Supervisor*

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

4.1.4 Bidang Usaha Kampoeng Kopi Banaran

Terdapat beberapa bidang usaha di Kampoeng Kopi Banaran, yaitu :

1. Wisata Agro

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

a) Kereta Wisata

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

b) *FlyingFox* Dewasa

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

c) *Flying Fox Kids*

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

d) *OutbondKids*

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

e) *CofeeWalk*

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

f) Panjat Jaring

g) High Rope

h) Kolam Renang

i) *ATV Off-road*

j) Istana Balon

2. *Café and Resto*

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

3. *Resort*

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

4. Penyewaan Fasilitas

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

a) Griya Robusta

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

b) *CampingGround*

Fasilitas camping ground menyediakan tempat untuk berkemah berkapasitas 1000 orang.

c) Areal Taman

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

d) Gazebo

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

e) Lapangan Tenis *Outdoor*

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

f) Saung Lesehan

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

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Pengukuran Perspektif Keuangan

1. *Return On Investment* (ROI)

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

Tabel 4.7 Laba Bersih dan Total Aktiva Kampoeng Kopi Banaran

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

Sumber : Data Keuangan Kampoeng Kopi Banaran

$$\begin{aligned} \text{ROI Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp } 2,995,503,579.00}{\text{Rp } 19,177,830,654.00} \times 100\% \\ &= 15,62\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROI Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp } 1,018,136,470.00}{\text{Rp } 23,390,437,560.43} \times 100\% \\ &= 4,35\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROI Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 648,476,148.00}{\text{Rp } 24,058,961,552.51} \times 100\% \\ &= 2,70\% \end{aligned}$$

2. *Net Profit Margin* (NPM)

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

Tabel 4.8 Laba Bersih dan Total Pendapatan Kampoeng Kopi Banaran

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

Sumber : Data Keuangan Kampoeng Kopi Banaran

$$\begin{aligned} \text{NPM Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp } 2,995,503,579.00}{\text{Rp } 20,179,330,055.00} \times 100\% \\ &= 14,84\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NPM Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp } 1,018,136,470.00}{\text{Rp } 24,268,023,723.00} \times 100\% \\ &= 4,20\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NPM Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 648,476,148.00}{\text{Rp } 25,018,282,000.00} \times 100\% \\ &= 2,59\% \end{aligned}$$

3. *Gross Profit Margin (GPM)*

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

Tabel 4.9 Laba Kotor dan Total Pendapatan Kampoeng Kopi Banaran

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

Sumber : Data Keuangan Kampoeng Kopi Banaran

$$\begin{aligned} \text{GPM Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp } 5,737,129,597.00}{\text{Rp } 20,179,330,055.00} \times 100\% \\ &= 28,43\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{GPM Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp } 2,908,659,470.00}{\text{Rp } 24,268,023,723.00} \times 100\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 11,99\% \\
 \text{GPM Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 4,496,526,955.00}{\text{Rp } 25,018,282,000.00} \times 100\% \\
 &= 17,97\%
 \end{aligned}$$

4.2.2 Pengukuran Perspektif Pelanggan

1. Kepuasan Pelanggan

a) Uji Validitas

1) Hipotesis Penelitian

H₀ : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H₁ : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2) Daerah Kritis

$r_{hitung} > r_{tabel}$, maka H₀ diterima

$r_{hitung} < r_{tabel}$, maka H₀ ditolak

3) Tingkat Signifikansi

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

4) Uji Statistik dan Kesimpulan

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

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

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

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

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

b) Uji Kecukupan Data

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

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

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

$$= 15,76$$

$$= 16$$

c) Uji Reliabilitas

1) Hipotesis Penelitian

H₀ : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H₁ : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2) Daerah Kritis

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

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

3) Tingkat Signifikansi

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

4) Uji Statistik dan Kesimpulan

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

d) Presentase Kuesioner

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

$$\begin{aligned} \text{Presentase Kuesioner} &= \frac{6118}{7875} \times 100\% \\ &= 77,69\% \end{aligned}$$

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

Tabel 4.11 Peringkat Ketidakpuasan Kuesioner Kepuasan Pelanggan

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

2. Reputasi Perusahaan

a) Uji Validitas

1) Hipotesis Penelitian

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2) Daerah Kritis

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

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

3) Tingkat Signifikansi

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

4) Uji Statistik dan Kesimpulan

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

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Reputasi Perusahaan

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

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

b) Uji Kecukupan Data

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

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

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

$$= 15,76 = 16$$

c) Uji Reliabilitas

1) Hipotesis Penelitian

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2) Daerah Kritis

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

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

3) Tingkat Signifikansi

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

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

4) Uji Statistik dan Kesimpulan

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

d) Presentase Kuesioner

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

$$\begin{aligned} \text{Presentase Kuesioner} &= \frac{936}{1125} \times 100\% \\ &= 83,2\% \end{aligned}$$

4.2.3 Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi Produk

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

Tabel 4.13 Produk Baru Kampoeng Kopi Banaran

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

Tahun	Jumlah Produk Baru	Nama Produk
2016	1	<i>High Rope</i>

Sumber : Kampoeng Kopi Banaran

2. Proses Operasi

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

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

Tabel 4.14 Data Proses Operasi Kampoeng Kopi Banaran

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

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

Hari, Tanggal	Lokasi Pengamatan		
	Resto Utama	Kereta Wisata	Mini Market
<i>Throughput Time</i> (menit)	19.8	25.2	3.6

Sumber : Dokumentasi pribadi

Tabel 4.15 Data *Throughput Time* Kampoeng Kopi Banaran

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

Nilai MCE Hari Ke-1 :

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

Nilai MCE Hari Ke-2 :

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

Nilai MCE Hari Ke-3 :

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

Nilai MCE Hari Ke-4 :

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

Nilai MCE Hari Ke-5 :

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

Nilai MCE Hari Ke-6 :

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

Nilai MCE Hari Ke-7 :

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

Rata-rata MCE Hari Reguler
= 75,52%

Rata-rata MCE Hari Minggu
= 58,65%

4.2.4 Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

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

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

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

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

Tabel 4.16 Indikator Keseluruhan *Balanced Scorecard*

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

1. Jumlah Pelatihan Karyawan

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

Tabel 4.17 Jumlah Pelatihan Karyawan

Tahun	Jumlah Pelatihan
2014	1
2015	1
2016	1

Sumber : Kampong Kopi Banaran

2. Tingkat Efektifitas Persediaan Bahan

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

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

$$Reorder\ point = (LT \times AU) + SS \dots \dots \dots (4.11)$$

Keterangan :

LT = *Lead Time*

AU = Kebutuhan konstan

SS = *Safety Stock*

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

Tabel 4.18 Pemesanan Kopi per Hari

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

Sumber : Kampoeng Kopi Banaran

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

$$\begin{aligned} \text{Reorder Point} &= (2 \times 3,2 \text{ gram}) + 8 \\ &= 14,4 \text{ gram} \end{aligned}$$

Nilai *Reorder Point* dapat menyesuaikan dari kebutuhan barang. Melihat dari hasil MCE pada hari reguler sebesar 75,2% dan nilai MCE sebesar 58,65% pada hari Minggu, maka perlu adanya penyesuaian nilai ROP pada Hari Minggu. Selisih nilai ketidakefektifan antara hari biasa dengan hari reguler adalah $51,85\% - 24,48\% = 26,87\%$. Maka dari itu, nilai ROP pada hari Minggu harus ditingkatkan sebanyak 26,87% sehingga menjadi sebanyak 18,26 gram untuk persediaan minimal kopi setengah jadi.

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

$$\begin{aligned} \text{Efektifitas Persediaan} &= \frac{\text{Jumlah Persediaan Aktual}}{\text{Nilai Reorder Point}} \times 100\% \dots\dots\dots(4.12) \\ &= \frac{8}{14,4} \times 100\% \\ &= 55,56\% \end{aligned}$$

3. Tingkat Kepuasan Karyawan

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

Tabel 4.19 Departemen Penyebaran Kuesioner

Departemen	Jumlah Kuesioner
Resto	10
<i>Operational Resort</i>	8
<i>Outdoor</i>	7
Kantor	6
<i>Marketing Event</i>	7
<i>Marketing Resort</i>	7
Total	45

a) Uji Validitas

1) Hipotesis Penelitian

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2) Daerah Kritis

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

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

3) Tingkat Signifikansi

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

4) Uji Statistik dan Kesimpulan

Setelah melihat tabel R pada jumlah data sebanyak 40 dengan derajat kebebasan (df) = $n-2 = 38$ dan signifikansi sebesar 10%, diperoleh r_{tabel} sebesar 0,2638 dari pertanyaan kuesioner sebanyak 20 buah.

Berikut ini adalah hasil dari data r_{hitung} :

Tabel 4.20 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

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

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

b) Uji Kecukupan Data

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

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

$$\begin{aligned} n &= \frac{(1,64)^2 (1 - 40/43)}{0,1^2} \\ &= 18,76 \\ &= 19 \end{aligned}$$

c) Uji Reliabilitas

1) Hipotesis Penelitian

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2) Daerah Kritis

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

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

3) Tingkat Signifikansi

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

4) Uji Statistik dan Kesimpulan

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

d) Presentase Kuesioner

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

$$\begin{aligned} \text{Presentase Kuesioner} &= \frac{2913}{4000} \times 100\% \\ &= 72,83\% \end{aligned}$$

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

Tabel 4.21 Variabel dengan Presentase Kepuasan Terendah

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

4.3 Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Tabel 4.22 Hasil Pengukuran *Balanced Scorecard* Kampoeng Kopi Banaran

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

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

$$\begin{aligned}\text{Skor final } \textit{Balanced Scorecard} &= \frac{2}{10} \\ &= 0,2\end{aligned}$$

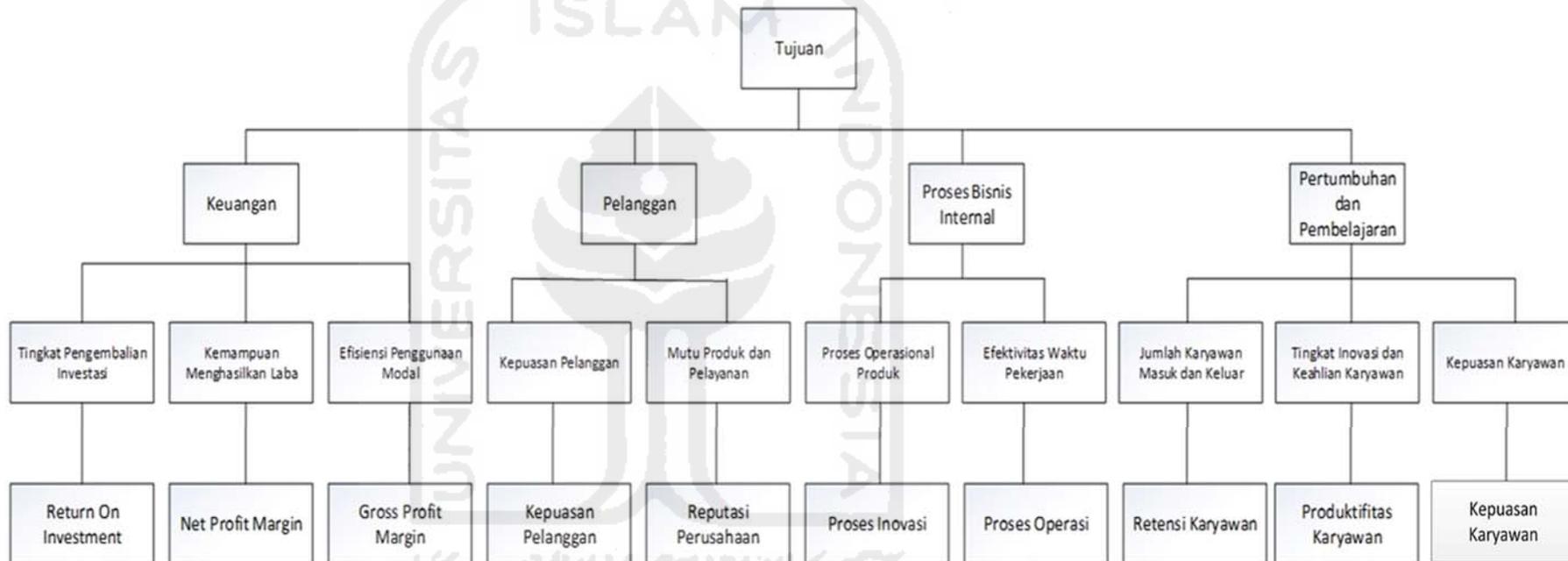
Jadi, skor final perhitungan *Balanced Scorecard* Kampoeng Kopi Banaran adalah 0,2 yang berarti berada pada kategori cukup baik.



4.4 Pengukuran *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

4.4.1 Penyusunan Hirarki

Berikut adalah gambar struktur hirarki AHP untuk Kampoeng Kopi Banaran :



Gambar 4.6 Struktur Hirarki AHP

Sumber : Doukmentasi Pribadi

4.4.2 Pembobotan Kuesioner Perbandingan Berpasangan

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

4.4.3 Pengujian Konsistensi

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

Tabel 4.23 Data Rekapitulasi Tingkat Kepentingan setiap Perspektif

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

Di bawah ini adalah perhitungan untuk mencari rataan geometrik :

1. Responden 1

$$\text{Perspektif Keuangan} = 0,52 + 0,52 + 0,53 + 0,50 = 2,08$$

$$\text{Perspektif Pelanggan} = 0,26 + 0,26 + 0,27 + 0,25 = 1,04$$

$$\text{Perspektif Proses Bisnis Internal} = 0,13 + 0,13 + 0,13 + 0,17 = 0,56$$

$$\text{Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan} = 0,09 + 0,09 + 0,07 + 0,08 = 0,32$$

2. Responden 2

$$\text{Perspektif Keuangan} = 0,08 + 0,08 + 0,07 + 0,06 = 0,47$$

$$\text{Perspektif Pelanggan} = 0,50 + 0,53 + 0,53 + 0,54 = 2,10$$

$$\text{Perspektif Proses Bisnis Internal} = 0,25 + 0,26 + 0,27 + 0,31 = 1,09$$

$$\text{Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran} = 0,13 + 0,08 + 0,07 + 0,08 = 0,34$$

3. Responden 3

$$\text{Perspektif Keuangan} = 0,08 + 0,08 + 0,07 + 0,06 = 0,28$$

$$\text{Perspektif Pelanggan} = 0,54 + 0,54 + 0,62 + 0,59 = 2,28$$

$$\text{Perspektif Proses Bisnis Internal} = 0,23 + 0,27 + 0,21 + 0,24 = 0,94$$

$$\text{Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran} = 0,15 + 0,11 + 0,10 + 0,12 = 0,48$$

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

1. Responden 1

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

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

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

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

2. Responden 2

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

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

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

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

3. Responden 3

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

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

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

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

Menentukan lamda maksimal setiap responden :

$$\begin{aligned} \text{Responden 1} &= \frac{16,042}{4} \\ &= 4,01 \end{aligned}$$

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

$$\begin{aligned} \text{Responden 2} &= \frac{16,207}{4} \\ &= 4,05 \end{aligned}$$

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

$$\begin{aligned} \text{Responden 3} &= \frac{16,511}{4} \\ &= 4,13 \end{aligned}$$

Nilai 16,511 didapatkan dari total *eigen value* dari responden ketiga dan 4 didapatkan dari banyaknya elemen dari perspektif.

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

$$\begin{aligned} \text{Responden 1} &= \frac{0,003462}{0,9} \\ &= 0,004 \end{aligned}$$

Concistency Ratio (CR) < 0.1, maka konsisten.

$$\begin{aligned}\text{Responden 2} &= \frac{0,017224}{0,9} \\ &= 0,019\end{aligned}$$

Consistency Ratio (CR) < 0.1, maka konsisten.

$$\begin{aligned}\text{Responden 3} &= \frac{0,042575}{0,9} \\ &= 0,047\end{aligned}$$

Consistency Ratio (CR) < 0.1, maka konsisten.

4.4.4 Penentuan Bobot

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

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

Tabel 4.24 Bobot Perspektif tiap Responden

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

$$\begin{aligned}\text{Rataan Geometrik Perspektif Keuangan} &= (0,52 \times 0,12 \times 0,07)^{1/3} \\ &= 0,213\end{aligned}$$

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

$$= 0,428$$

$$\begin{aligned} \text{Rataan Geometrik Perspektif Proses Bisnis Internal} &= (0,14 \times 0,27 \times 0,24)^{1/3} \\ &= 0,209 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rataan Geometrik Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran} &= (0,08 \times 0,09 \times 0,12)^{1/3} \\ &= 0,145 \end{aligned}$$

$$\text{Rataan Geometrik total} = 0,213 + 0,428 + 0,209 + 0,145 = 0,997 = 1$$

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

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

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

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

Berikut adalah tabel hasil perhitungan rataan geometrik dan vektor prioritas :

Tabel 4.25 Hasil Perhitungan Rataan Geometrik dan Vektor Prioritas

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

Tabel 4.26 Hasil Pembobotan *Analytical Hierarchy Process*

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

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

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



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

1) Bobot Global

a. Perspektif Keuangan

$$\text{Tingkat Pengembalian Investasi} = 0,214 \times 0,323 \times 1 = 0,069$$

$$\text{Kemampuan Perusahaan Menghasilkan Laba} = 0,214 \times 0,523 \times 1 = 0,112$$

$$\text{Tingkat Efisiensi Penggunaan Modal} = 0,214 \times 0,154 \times 1 = 0,033$$

b. Perspektif Pelanggan

$$\text{Tingkat Kepuasan Pelanggan} = 0,430 \times 0,406 \times 1 = 0,175$$

$$\text{Tingkat Reputasi Perusahaan} = 0,430 \times 0,593 \times 1 = 0,255$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

$$\text{Proses Inovasi} = 0,210 \times 0,612 \times 1 = 0,129$$

$$\text{Efisiensi Proses Operasi} = 0,210 \times 0,387 \times 1 = 0,081$$

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

$$\text{Tingkat Keahlian Karyawan} = 0,145 \times 0,319 \times 1 = 0,046$$

$$\text{Efektifitas Persediaan Bahan} = 0,145 \times 0,427 \times 1 = 0,061$$

$$\text{Tingkat Kepuasan Karyawan} = 0,145 \times 0,249 \times 1 = 0,040$$

2) Bobot Konversi

a. Perspektif Keuangan = $\frac{0,069}{0,214} = 0,323$

Tingkat Pengembalian Investasi

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

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

b. Perspektif Pelanggan

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

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

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

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

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi Proses Operasi} &= \frac{0,081}{0,210} = 0,387 \\ \text{d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran} & \\ \text{Tingkat Keahlian Karyawan} &= \frac{0,046}{0,145} = 0,322 \\ \text{Efektifitas Persediaan Bahan} &= \frac{0,061}{0,145} = 0,427 \\ \text{Tingkat Kepuasan Karyawan} &= \frac{0,040}{0,145} = 0,251 \end{aligned}$$



BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Perspektif Keuangan

5.1.1 *Return On Investment* (ROI)

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

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

5.1.2 *Net Profit Margin (NPM)*

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

5.1.3 *Gross Profit Margin (GPM)*

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

5.2 Analisis Perspektif Pelanggan

5.2.1 Kepuasan Pelanggan

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

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

5.2.2 Reputasi Perusahaan

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

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

5.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

5.4.1 Proses Inovasi

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

5.4.2 Proses Operasi

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

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

5.4 Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

5.5.1 Jumlah Pelatihan Karyawan

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

5.5.2 Tingkat Efektifitas Persediaan Bahan

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

5.5.3 Kepuasan Karyawan

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

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

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

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

5.5 Analisis Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

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

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

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

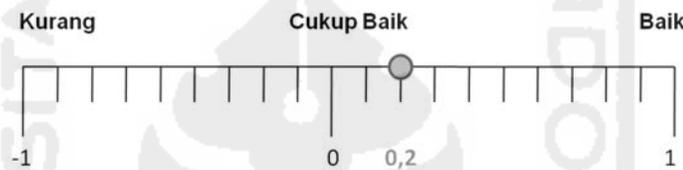
Pada bagian perspektif proses bisnis internal didapatkan untuk proses inovasi sudah memenuhi target jumlah produk baru sebanyak 1 produk untuk setiap tahunnya. Selanjutnya untuk proses operasi didapatkan nilai MCE sebesar 70.62% dengan target perusahaan sebesar 70% dan dapat dikatakan bahwa target perusahaan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

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

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

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

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



Gambar 5.7 Skala Rating *Balanced Scorecard*

5.6 Analisis *Analytical Hierarchy Process*(AHP)

5.6.1 Peringkat Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

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

Tabel 5.27 Peringkat Pembobotan Perspektif *Analytical Hierarchy Process*

Perspektif	Bobot Perspektif	Peringkat
Keuangan	0.214	2
Pelanggan	0.430	1

Proses Bisnis Internal	0.210	3
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.146	4

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

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

5.6.2 Pembobotan Indikator Kinerja

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

Tabel 5.28 Peringkat Indikator Kinerja pada Bobot Global

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

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

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

1. Setelah melakukan pengukuran kinerja perusahaan pada Kampoeng Kopi Banaran secara keseluruhan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, didapatkan hasil pengukuran yang menunjukkan kategori cukup baik dengan memperoleh nilai sebesar 0,2 dari *range score* antara -1 dan 1.

Dilihat dari perspektif keuangan, Kampoeng Kopi Banaran memiliki kinerja baik karena berdasarkan total skor dari hasil pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan memiliki nilai 1. Dilihat dari perspektif pelanggan, Kampoeng Kopi Banaran memiliki kinerja baik karena memiliki nilai 2. Kemudian jika dilihat dari perspektif proses bisnis internal, Kampoeng Kopi Banaran memiliki kinerja cukup karena memiliki nilai 0. Dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Kampoeng Kopi Banaran memiliki kinerja kurang karena berdasarkan total skor dari hasil pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki nilai -1.

2. Pada perspektif keuangan, rasio *Return On Investment* (ROI) harus diperhatikan karena terus mengalami penurunan dari tahun 2014 hingga tahun 2016. Penyebab dari menurunnya nilai ROI adalah investasi yang dilakukan Kampoeng Kopi Banaran pada tahun 2015 yaitu penambahan cabang, penambahan gedung, dan perbaikan wahana.

Pada perspektif pelanggan, aspek yang perlu diperhatikan adalah pada indikator kepuasan pelanggan. Empat dari delapan atribut kuesioner dalam dimensi kualitas pelayanan berada pada kelompok peringkat kepuasan terendah dengan memiliki presentase ketidakpuasan pada angka 27-30% dari keempat atribut tersebut.

Pada perspektif proses bisnis internal, presentase indikator proses operasi menunjukkan bahwa Kampoeng Kopi Banaran harus memperhatikan waktu operasi pada hari Minggu. Data waktu operasi menunjukkan bahwa pada hari Minggu, waktu operasi mengalami peningkatan cukup tinggi di Resto Utama terutama pada proses *processing time*.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator efektifitas persediaan bahan berada di bawah nilai persediaan minimal dengan presentase 55,56% dari target 100% sehingga mempengaruhi kecepatan proses operasi.

3. Perhitungan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dari total 10 indikator menunjukkan reputasi perusahaan menempati peringkat pertama dengan bobot 0,255, kepuasan pelanggan pada peringkat kedua dengan bobot 0,175, dan proses inovasi pada peringkat ketiga dengan bobot 0,129. Dari daftar peringkat terendah, retensi karyawan berada di peringkat kedelapan dengan bobot 0,046, kemudian kepuasan pelanggan pada peringkat kesembilan dengan bobot 0,040, dan yang terakhir *Gross Profit Margin* pada peringkat kesepuluh dengan bobot 0,033. Dua indikator kinerja dengan peringkat terendah akan menjadi fokus perbaikan yang disarankan.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil pengolahan data dan kesimpulan di atas, ada 6 (enam) saran yang akan direkomendasikan kepada Kampoeng Kopi Banaran guna meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu :

1. Kampoeng Kopi Banaran harus meningkatkan efisiensi penggunaan modal dengan cara memangkas biaya investasi.
2. Menghentikan kegiatan investasi untuk sementara waktu hingga presentase *Return On Investment* (ROI) meningkat dan berada pada kondisi stabil.
3. Kampoeng Kopi Banaran harus mengatur ulang jumlah nilai minimal persediaan kopi setengah jadi untuk meningkatkan efektifitas persediaan bahan sehingga dapat menambah kecepatan proses operasi.
4. Kampoeng Kopi Banaran harus mengatur ulang pemberian cuti, meningkatkan pemberian *reward* pada karyawan berprestasi, dan menambah kesempatan mendapatkan promosi untuk meningkatkan kepuasan karyawannya.
5. Memberikan *workshop* bagi karyawan mengenai bagaimana memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan.
6. Agar dapat meningkatkan daya saing untuk jangka panjang, Kampoeng Kopi Banaran perlu melakukan inovasi berkelanjutan untuk memenuhi permintaan pelanggan. Maka, Kampoeng Kopi Banaran harus menambah wahana, *event-event* baru, serta produk-produk lain yang menyesuaikan dengan perkembangan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, W. (2005). *Sistem Pendukung Keputusan Dengan Menggunakan Metode AHP Untuk Pembelian Barang*. Yogyakarta: Skripsi FMIPA UGM.
- Amelia, Lily. 2013. *Decision Making of Raw Material Supplier for Product PP 10160104xx Using Fuzzy Ahp Approachin PT. Kompindo Fontana Raya*. University of Esa Unggul.
- Andirani, Siska. 2012. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Unilever. Tbk*. Universitas Gunadarma.
- Anshori, Emil. 2015. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Mutiara Merdeka, Pekanbaru)*. Universitas Islam Indonesia.
- Astuti, Dewi. 2005. *Kajian Bisnis Franchise Makanan di Indonesia. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 7,1.
- Azlina, Nur. 2009. *Pengaruh Tingkat Perputaran Modal Kerja, Struktur Modal dan Skala Perusahaan Terhadap Profitabilitas. Jurnal Pekbis*. Volume 1, 2.
- Baihaqi, Bimo Aryohusodo. 2016. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus di PT. Monako Tunggal Jakarta)*. Universitas Islam Indonesia.
- Dewanto, Dean Putro. 2017. *Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berbasis Fuzzy Multi-Criteria Decision Making (Studi Kasus Di PT. Telkom Kandatel Salatiga)*. Universitas Islam Indonesia.
- Handayani, Nurlaila. 2006. *Perancangan Alat Pengukuran Kinerja PT. Primissima Dengan Metode Balanced Scorecard*. Universitas Sebelas Maret.
- Hanuma, Soraya & Kiswara, Endang. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus di PT. Astra Honda Motor)*. *Jurnal Universitas Diponegoro*.
- Kadir. 2015. *Statistika Terapan Konsep, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kaplan, R. S. Dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 1996. *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance, Harvard Bussiness Review*, January-February

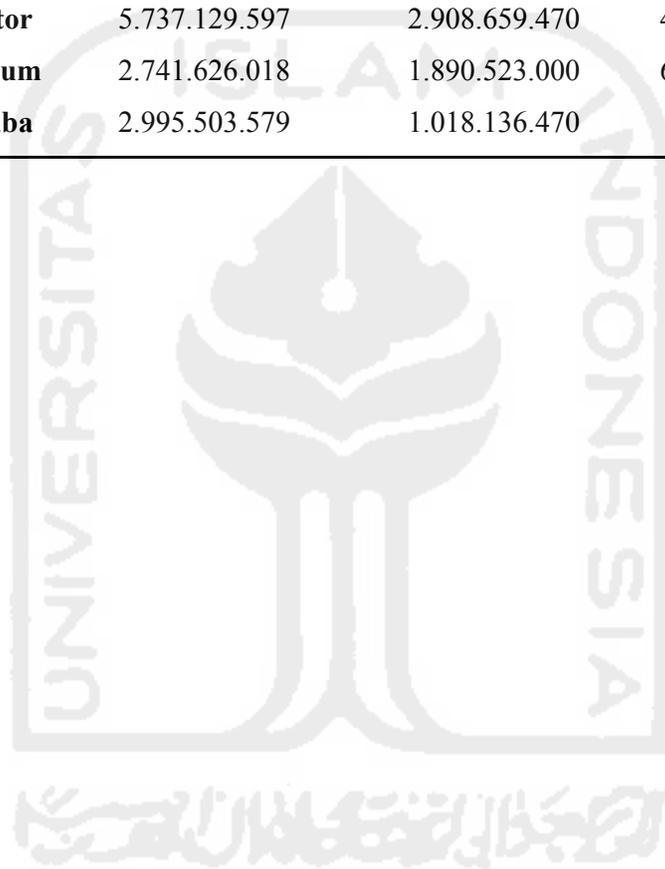
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard* Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta : Salemba Empat.
- Nugroho, Wayan Adhitya. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balance Scorecard* (Studi Kasus PT. Wijaya Karya). UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Pramudito, Dicky. 2014. Analisis Pengaruh *Servie Quality* dan *Enviromental Quality* terhadap *Behavioral Intention* dengan *Customer Satisfaction* sebagai Variabel Intervening. Universitas Diponegoro.
- Rinati, Ina. 2001. Pengaruh *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Assets* (ROA), dan *Return On Equity* (ROE) Terhadap Harga Saham Perusahaan Yang Tercantum Dalam Indeks LQ45. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 1, No. 2: Hal. 119-131.
- Safirin, MT. 2010. Kajian Kinerja Industri Kecil Dengan Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 11,1.
- Samodra, Genta Radyan. 2015. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard Method* (Studi Kasus: Perusahaan Batik Solo, CV Damansara). Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Saputra, Aditiya Tri. 2016. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* . Universitas Islam Indonesia.
- Sapardianto. 2013. Analisis Pengukuran kinerja dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda). *eJournal Administrasi Bisnis*, Volume 1, Nomor 2: Hal 94-103.
- Sawir, Agnes. 2001. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siregar, Khawarita. 2013. Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Integrated Performance Measurement Systems* Pada PT. X. *e-Jurnal Teknik Industri FT USU* Vol 2, No. 1, Mei 2013 pp. 37-41.
- Sitepu, Masliana Bangun. 2005. Mengatasi Berbagai Tantangan Dalam Era Globalisasi Melalui Peningkatan Perilaku Kewirausahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*. Vol.13, No. 1.

- Srimindarti, C. (2004). *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi. Vol. 3, No. 1.*
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D.* Edisi ke-15. Bandung. Alfabeta.
- Sumarni, Murti. 2011. Pengaruh *Employee Retention Terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan. Jurnal Akmenika UPY.* Vol 8.
- Syamsuddin, Lukman. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan. Edisi baru,-10.* Jakarta: Rajawali Pers.
- Vanany, I., Zailani, S. dan Pujawan, N., 2009. Supply chain risk management: literature review and future research. *IGI Global*, pp.16-33.
- Velimirović, D., Velimirović, M. dan Stanković, R., 2011. Role and importance of key performance indicators measurement. *Serbian Journal of Management*, 6(1), pp.63-72.
- Yuwono, S., Sukarno, E. dan Ichsan, M., 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi.* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

LAMPIRAN

A-Lampiran Data Keuangan

	2014	2015	2016
Pendapatan total	20.179.330.055	24.268.023.723	25.018.282.000
HPP total	14.442.200.458	21.359.364.253	19.281.103.560
Laba Kotor	5.737.129.597	2.908.659.470	4.496.526.955
Biaya Umum	2.741.626.018	1.890.523.000	6.600.322.000
Rugi / Laba	2.995.503.579	1.018.136.470	648.476.148



B-1. Lampiran Kuesioner AHP



A Perbandingan Berpasangan pada Variabel <i>Balanced Scorecard</i>																			
Finansial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelanggan
Finansial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Finansial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan & Pembelajaran
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan & Pembelajaran
Proses Bisnis Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan & Pembelajaran

B Perbandingan Berpasangan pada Sub Variabel dalam Perspektif Finansial																			
Tingkat Pengembalian Investasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan Perusahaan Menghasilkan Laba
Tingkat Pengembalian Investasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat Pengembalian Modal Pemegang Saham
Kemampuan Perusahaan Menghasilkan Laba	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat Pengembalian Modal Pemegang Saham

1 Kuesioner Analytical Hierarchy Process (AHP)



C Perbandingan Berpasangan pada Sub Variabel dalam Perspektif Pelanggan																			
Tingkat Kepuasan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mutu dan Produk Pelayanan

D Perbandingan Berpasangan pada Sub Variabel dalam Perspektif Proses Bisnis Internal																			
Proses Operasional Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Efektivitas Waktu Pekerjaan

E Perbandingan Berpasangan pada Sub Variabel dalam Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran																			
Jumlah Karyawan Keluar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat Inovasi & Keahlian Karyawan
Jumlah Karyawan Keluar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat Kepuasan Karyawan
Tingkat Inovasi & Keahlian Karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat Kepuasan Karyawan

2 Kuesioner Analytical Hierarchy Process (AHP)

B-2. Lampiran Kuesioner Pelanggan

KUESIONER PENELITIAN
KEPUASAN PENGUNJUNG KAMPOENG KOPI BANARAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Yth Bapak / Ibu / Saudara Pengunjung Kampoeng Kopi Banaran. Bersama ini saya :

Nama : Anugrah Jalu Perdana

NIM : 12522003

Keterangan : Mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia-
Yogyakarta

Untuk keperluan penelitian yang akan saya lakukan, dengan judul “**Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*(Studi Kasus Kampoeng Kopi Banaran)**”, maka saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara berkenan untuk mengisi kuesioner ini. Semua informasi yang tertuang dalam kuesioner ini, saya menjamin kerahasiaannya. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Wasalamu'alaikum Wr. Wb

Data Responden

1. Nama : (boleh tidak diisi)
2. Usia : tahun
3. Jenis Kelamin : L/P (lingkari pilihan saudara)
4. Pendidikan Terakhir : (lingkari pilihan saudara)
 - a. SMP
 - b. SMA / SMK
 - c. Diploma
 - d. Sarjana
 - e. Lainnya (sebutkan)
5. Pekerjaan :

Petunjuk Pengisian : Berilah tanda (x) atau tanda (√) pada pilihan jawaban di bawah!

KETERANGAN JAWABAN :

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
 2 = Tidak Setuju (TS)
 3 = Cukup Setuju (CS)
 4 = Setuju (S)
 5 = Sangat Setuju (SS)

Contoh kuesioner dan pengisian oleh responden :

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Kenyamanan Pengunjung						
1.	Kampoeng Kopi Banaran memberikan suasana yang nyaman	1	2	3	4	5

- Pada contoh pengisian di atas, responden memberikan tanda (√) pada angka 5, yang berarti *sangat setuju* terhadap pernyataan tersebut.

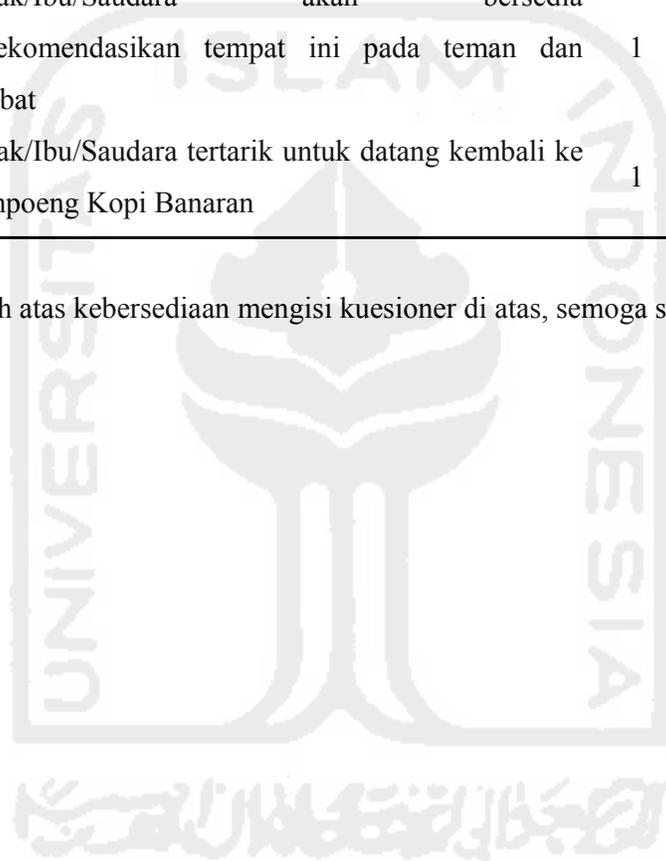
Silahkan mengisi Kuesioner Kepuasan Pengunjung Kampoeng Kopi Banaran di bawah ini. Seluruh pernyataan harap diisi sesuai dengan kondisi yang ada.

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Kenyamanan Pengunjung						
1	Kampoeng Kopi Banaran memberikan suasana yang nyaman	1	2	3	4	5
2	Lingkungan Kampoeng Kopi Banaran bersih dan asri	1	2	3	4	5
3	Fasilitas bangunan Kampoeng Kopi Banaran dalam keadaan baik	1	2	3	4	5
4	Fasilitas wahana wisata dalam keadaan terawat	1	2	3	4	5
5	Kampoeng Kopi Banaran menawarkan pemandangan yang khas	1	2	3	4	5
6	Ketersediaan tempat duduk di Kampoeng Kopi	1	2	3	4	5

	Banaran sudah memadai					
7	Karyawan memiliki penampilan yang menarik	1	2	3	4	5
	Kualitas Pelayanan	STS	TS	CS	S	SS
8	Karyawan memberikan pelayanan yang baik kepada pengunjung	1	2	3	4	5
9	Karyawan bersikap sopan dan ramah kepada pengunjung	1	2	3	4	5
10	Karyawan memberikan tanggapan yang cepat dan tepat terhadap keluhan	1	2	3	4	5
11	Karyawan berlaku adil kepada semua pengunjung	1	2	3	4	5
12	Karyawan bersikap komunikatif terhadap pengunjung	1	2	3	4	5
13	Karyawan memiliki wawasan yang baik terhadap Kampong Kopi Banaran	1	2	3	4	5
14	Waktu pelayanan cepat (tidak menunggu terlalu lama)	1	2	3	4	5
15	Memberikan jaminan pergantian jika pelayanan yang diberikan tidak sesuai	1	2	3	4	5
	Kualitas Produk	STS	TS	CS	S	SS
16	Produk dan jasa Kampong Kopi Banaran berkualitas baik	1	2	3	4	5
17	Hidangan yang disajikan memiliki cita rasa yang baik	1	2	3	4	5
18	Produk dan jasa yang ditawarkan Kampong Kopi Banaran memiliki kekhasan	1	2	3	4	5
	Kebijakan	STS	TS	CS	S	SS
19	Terjaminnya keamanan dalam bertransaksi	1	2	3	4	5
20	Trasnsaksi dapat dilakukan via kartu kredit	1	2	3	4	5
21	Waktu buka Kampong Kopi Banaran sesuai dengan jadwal	1	2	3	4	5
22	Tersedianya fasilitas pendukung (toilet dan mesin ATM)	1	2	3	4	5
	Inovasi Produk	STS	TS	CS	S	SS

23	Kampoeng Kopi Banaran memiliki jasa layanan terbaru dan inovatif	1	2	3	4	5
24	Fasilitas fisik di Kampoeng Kopi Banaran selalu diperbarui secara berkala	1	2	3	4	5
Reputasi Perusahaan		STS	TS	CS	S	SS
25	Kampoeng Kopi Banaran adalah agrowisata dengan citra positif dan pelayanan yang baik	1	2	3	4	5
26	Bapak/Ibu/Saudara akan bersedia merekomendasikan tempat ini pada teman dan kerabat	1	2	3	4	5
27	Bapak/Ibu/Saudara tertarik untuk datang kembali ke Kampoeng Kopi Banaran	1	2	3	4	5

Terima kasih atas kebersediaan mengisi kuesioner di atas, semoga sukses selalu!



B-3. Lampiran Kuesioner Karyawan

KUESIONER PENELITIAN
KEPUASAN KARYAWAN KAMPOENG KOPI BANARAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Yth Bapak / Ibu / Saudara Karyawan Kampong Kopi Banaran. Bersama ini saya :

Nama : Anugrah Jalu Perdana

NIM : 12522003

Keterangan : Mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia-
Yogyakarta

Untuk keperluan penelitian yang akan saya lakukan, dengan judul “**Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*(Studi Kasus Kampong Kopi Banaran)**”, maka saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara berkenan untuk mengisi kuesioner ini. Semua informasi yang tertuang dalam kuesioner ini, saya menjamin kerahasiaannya. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Wasalamu'alaikum Wr. Wb

Data Responden

6. Nama : (boleh tidak diisi)
7. Usia : tahun
8. Jenis Kelamin : L/P (lingkari pilihan saudara)
9. Pendidikan Terakhir : (lingkari pilihan saudara)
 - f. SMP
 - g. SMA / SMK
 - h. Diploma
 - i. Sarjana
 - j. Lainnya (sebutkan)
10. Departemen Pekerjaan :

Petunjuk Pengisian : Berilah tanda (x) atau tanda (√) pada pilihan jawaban di bawah!

KETERANGAN JAWABAN :

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

Contoh kuesioner dan pengisian oleh responden :

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
	Mekanisme Kerja					
1.	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa puas dengan manajemen yang diterapkan perusahaan?	1	2	3	4	5

- Pada contoh pengisian di atas, responden memberikan tanda (√) pada angka 5, yang berarti *sangat puas* terhadap pernyataan tersebut.

Silahkan mengisi Kuesioner Kepuasan Karyawan Kampong Kopi Banaran di bawah ini. Seluruh pertanyaan harap diisi sesuai dengan kondisi yang ada.

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
	Mekanisme Kerja					
1.	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa puas dengan manajemen yang diterapkan perusahaan?	1	2	3	4	5
2.	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa nyaman dengan lingkungan kerja perusahaan?	1	2	3	4	5
3.	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa puas dengan fasilitas yang diberikan perusahaan?	1	2	3	4	5
4.	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa puas dengan pemberian izin atau cuti dari	1	2	3	4	5

	perusahaan?					
	Apakah perusahaan memberikan sanksi yang					
5.	sesuai jika Bapak/Ibu/Saudara melakukan kesalahan dalam berkerja?	1	2	3	4	5
	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa puas					
6.	dengan jam kerja dan hari kerja yang ditentukan perusahaan?	1	2	3	4	5
	Gaji dan Komisi	STP	TP	CP	P	SP
7.	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan?	1	2	3	4	5
	Apakah Bapak/Ibu/Saudara selalu mendapatkan penghargaan dari perusahaan					
8.	apabila pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara bagus, berprestasi, dan sesuai dengan yang diharapkan atasan?	1	2	3	4	5
	Apakah Bapak/Ibu/Saudara menerima gaji					
9.	setiap bulan dengan tepat waktu?	1	2	3	4	5
	Apakah perusahaan memberikan kesempatan					
10.	untuk mendapatkan promosi bagi Bapak/Ibu/Saudara?	1	2	3	4	5
	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa puas					
11.	dengan tunjangan hari raya yang diberikan perusahaan?	1	2	3	4	5
	Interaksi	STP	TP	CP	P	SP
12.	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa nyaman saat berkomunikasi dengan atasan?	1	2	3	4	5
	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa dapat					
13.	bekerjasama dengan unit atau teman kerja (tim)?	1	2	3	4	5
	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Saudara					
14.	suasana dan keharmonisan antar rekan kerja?	1	2	3	4	5
	Sustainable Learning	STP	TP	CP	P	SP
15.	Apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa puas	1	2	3	4	5

	dengan kesempatan untuk memperoleh pelatihan dan promosi dari perusahaan? Apakah Bapak/Ibu/Saudara diberikan					
16.	kesempatan untuk melakukan perbaikan jika melakukan kesalahan kerja? Apakah Bapak/Ibu/Saudara diberi kesempatan	1	2	3	4	5
17.	untuk memberikan saran dan kritik terhadap perusahaan?	1	2	3	4	5
	Kepuasan Karyawan	STP	TP	CP	P	SP
	Bagaimana tingkat kepuasan Bapak/Ibu/Saudara dalam bekerja di Kampoeng Kopi Banaran? Apakah atasan selalu memberikan dukungan					
18.		1	2	3	4	5
19.	dan perhatian yang baik terhadap pekerjaan saya? Bagaimana tingkat kepuasan	1	2	3	4	5
20.	Bapak/Ibu/Saudara terhadap kepemimpinan para atasan?	1	2	3	4	5

Terima kasih atas kebersediaan mengisi kuesioner di atas, semoga sukses selalu!

B-4. Lampiran Voucher Kuesioner Pelanggan



C-1. Lampiran Rekapitulasi Kuesioner Kepuasan Pelanggan

KET	KENYAMANAN PENGUNJUNG							KUALITAS PELAYANAN							KUALITAS PRODUK			KEBIJAKAN				
	No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	5	
2	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	
4	4	4	3	3	4	1	3	3	3	2	3	4	1	3	4	4	4	3	4	3	5	
5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	
6	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	4	4	4	4	5	4	3	3	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	
10	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	
11	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	
12	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	2	5	5	4	5	4	4	4	5	
14	4	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	
16	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	
17	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	
18	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	
19	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	

KET	KENYAMANAN PENGUNJUNG							KUALITAS PELAYANAN							KUALITAS PRODUK			KEBIJAKAN			
20	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4
21	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
23	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4
24	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
25	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4
26	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
27	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
28	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
29	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
30	5	5	1	2	5	1	2	2	2	2	2	3	1	2	5	5	5	3	4	4	4
31	2	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
32	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
33	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5
34	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5
35	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4
36	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
37	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5
38	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5
39	5	5	4	4	5	3	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5
40	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3
41	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
42	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5
44	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
45	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
46	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
47	1	2	4	1	1	1	4	2	4	4	4	4	1	2	1	1	1	1	1	4	1
48	4	5	3	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4
49	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5
50	5	4	3	4	5	5	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4
51	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
55	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	5	4	4	4	5
56	3	4	1	2	5	3	4	2	1	3	2	2	1	1	3	4	5	3	2	1	2
57	4	3	5	2	1	3	4	3	3	2	1	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
58	3	2	1	3	4	5	4	3	3	2	2	1	1	2	3	4	5	4	3	2	1
59	4	3	5	5	4	3	2	3	2	1	2	3	4	5	4	3	4	5	3	5	2

KET	KENYAMANAN PENGUNJUNG				KUALITAS PELAYANAN								KUALITAS PRODUK			KEBIJAKAN					
	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	
60	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
61	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
62	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
63	5	5	1	2	5	1	2	2	2	2	2	3	1	2	5	5	5	3	4	4	4
64	2	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
65	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
66	1	2	4	1	1	1	4	2	4	4	4	4	1	2	1	1	1	1	1	4	1
67	4	5	3	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4
68	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5
69	5	4	3	4	5	5	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4
70	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
71	3	4	5	3	4	5	2	1	2	3	4	2	5	4	3	5	4	5	3	5	2
72	4	2	1	3	4	5	4	3	2	1	2	3	2	1	4	3	4	3	4	5	4
73	4	5	4	3	2	1	2	3	4	3	4	5	4	3	2	1	3	4	3	4	3
74	4	3	2	1	3	4	5	4	3	2	3	2	3	1	3	4	5	4	3	2	1
75	3	2	1	2	3	4	4	3	5	1	4	2	5	3	4	3	2	4	3	4	3

C-2. Lampiran Rekapitulasi Kuesioner Reputasi Perusahaan

Ket	REPUTASI PERUSAHAAN		
	No	25	26
1	4	3	3
2	4	4	5
3	4	4	4
4	4	4	4
5	4	5	5
6	4	4	5
7	4	4	4
8	5	4	5
9	4	5	5
10	4	4	4
11	4	4	4
12	4	4	4
13	5	5	5
14	5	5	5
15	4	4	4
16	5	4	5
17	5	5	4
18	5	5	5

Ket	REPUTASI PERUSAHAAN		
19	5	5	5
20	4	4	4
21	4	5	5
22	4	4	4
23	4	5	4
24	5	5	5
25	4	4	4
26	3	4	4
27	4	5	4
28	4	4	5
29	4	5	4
30	4	4	4
31	4	3	4
32	4	3	5
33	5	5	5
34	5	5	5
35	4	4	4
36	4	4	5
37	4	4	4
38	4	4	3
39	5	5	5
40	5	5	5
41	4	4	4
42	5	5	5
43	5	5	5
44	4	4	4
45	5	5	5
46	5	5	5
47	1	1	1
48	4	4	5
49	3	4	5
50	3	4	4
51	4	5	5
52	4	4	4
53	5	4	4
54	5	5	5
55	4	3	3
56	3	3	2
57	4	5	4
58	4	3	4

Ket	REPUTASI PERUSAHAAN		
	59	4	4
60	4	5	4
61	4	4	5
62	4	5	4
63	4	4	4
64	4	3	4
65	4	3	5
66	5	3	2
67	4	4	5
68	3	4	5
69	3	4	4
70	4	5	5
71	2	4	4
72	3	3	4
73	3	3	4
74	3	4	4
75	3	4	3

C-3. Lampiran Rekapitulasi Kuesioner Kepuasan Karyawan

KET	MEKANISME KERJA						GAJI DAN KOMISI				INTERAKSI				SUSTAINABLE LEARNING			KEPUASAN KERJA		
	No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	3	3	4	5	5	6	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	4
2	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	5	4	4
3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	5
5	3	3	4	5	4	5	3	2	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5
6	5	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4
7	2	2	3	2	2	3	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	4	3	2
8	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4
9	5	2	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	5	5	3	4	4	4	3
10	5	4	3	4	4	4	5	4	3	3	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4
11	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
12	5	3	2	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4
13	5	4	5	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	2	3	5	4
14	5	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	3
15	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4
16	4	2	3	4	3	4	4	5	5	2	3	4	4	5	4	4	4	4	5	3
17	5	3	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4

KET	MEKANISME KERJA						GAJI DAN KOMISI				INTERAKSI			SUSTAINABLE LEARNING			KEPUASAN KERJA			
18	2	3	1	1	2	3	1	1	2	2	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3
19	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	4	4	2	3	4	4	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
21	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	5	5	4	3	3	3	3	2
22	2	4	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3	4	3	3	2	3	3	3
23	3	4	4	2	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2
24	5	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
25	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5
28	5	4	3	5	3	4	5	3	4	3	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3
29	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
30	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
31	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4
32	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5
33	3	5	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	4
34	4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4
35	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	5	5	5
36	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4
37	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3
38	3	4	5	3	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	5	2	2	3	4	4
39	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
40	4	3	3	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	4	3	4	5	4

D-1. Lampiran Hasil SPSS Kepuasan Pelanggan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.914	.915	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	77.4533	132.089	.441	.782	.912
VAR00002	77.6133	131.646	.489	.757	.911
VAR00003	77.7600	126.996	.530	.697	.911
VAR00004	77.9333	124.901	.752	.785	.905
VAR00005	77.3200	128.896	.582	.672	.909
VAR00006	77.8133	129.046	.476	.649	.912
VAR00007	77.7333	134.225	.333	.616	.914
VAR00008	77.9333	128.739	.687	.786	.907
VAR00009	77.7600	131.320	.515	.745	.911
VAR00010	78.0667	128.658	.518	.632	.911
VAR00011	77.8667	128.766	.571	.782	.909
VAR00012	77.7467	128.489	.599	.757	.909
VAR00013	78.0400	123.444	.650	.746	.908
VAR00014	78.0533	127.051	.638	.620	.908
VAR00015	77.4800	129.875	.600	.752	.909
VAR00016	77.5333	130.550	.462	.742	.912
VAR00017	77.2933	134.021	.389	.686	.913
VAR00018	77.5067	131.470	.594	.770	.909
VAR00019	77.6133	127.051	.724	.766	.906
VAR00020	77.4667	131.820	.489	.724	.911
VAR00021	77.4800	124.361	.652	.676	.907

D-2. Lampiran Hasil SPSS Reputasi Perusahaan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.801	.802	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	8.4267	2.032	.609	.382	.766
VAR00002	8.3200	1.842	.699	.488	.673
VAR00003	8.2133	1.846	.635	.417	.743

D-3. Lampiran Hasil SPSS Proses Inovasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.835	.836	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	7.2533	3.057	.733	.538	.735
VAR00002	7.5067	3.199	.673	.461	.793
VAR00003	7.5333	2.901	.685	.477	.785

D-4. Lampiran Hasil SPSS Kepuasan Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.916	.915	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	69.5250	118.051	.596	.806	.911
VAR00002	69.2250	121.820	.386	.688	.916
VAR00003	69.3500	114.490	.659	.805	.910
VAR00004	69.2250	114.076	.628	.622	.910
VAR00005	69.4000	118.862	.512	.744	.913
VAR00006	69.1000	121.836	.382	.720	.916
VAR00007	69.0750	112.892	.667	.748	.909

VAR00008	69.3750	111.522	.710	.833	.908
VAR00009	69.1000	120.605	.452	.722	.914
VAR00010	69.1500	116.387	.558	.769	.912
VAR00011	69.3000	112.164	.665	.878	.909
VAR00012	69.1250	117.343	.637	.759	.910
VAR00013	69.1250	121.035	.443	.548	.914
VAR00014	68.8250	116.969	.571	.739	.912
VAR00015	69.1750	116.815	.610	.686	.911
VAR00016	69.2500	119.064	.501	.589	.913
VAR00017	69.2750	118.461	.513	.734	.913
VAR00018	68.9500	116.459	.662	.741	.910
VAR00019	69.0000	119.641	.534	.584	.913
VAR00020	69.1250	117.138	.623	.803	.911