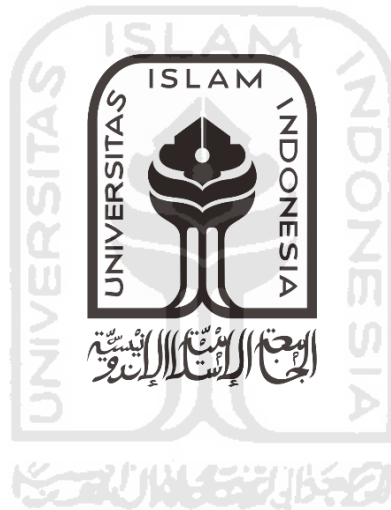


**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN INTEGRASI  
SWOT-BALANCE SCORECARD  
(STUDI KASUS : KOPI ROLAS YOGYAKARTA)**

**TUGAS AKHIR**

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



**Nama : Rifqi Milzam Ramadhan**

**No. Mahasiswa : 14522170**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2020**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui bahwa karya ini asli hasil kerja saya sendiri kecuali semua kutipan atau ringkasan yang telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari terdapat bukti bahwa pengakuan ini tidak benar adanya dengan bukti-bukti yang valid dan melanggar peraturan yang telah ditetapkan dalam aturan Karya Tulis dan Hak Kekayaan Intelektual, saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh pihak Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, Agustus 2020



Rifqi Milzam Ramadhan

NIM : 14522170

**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN****KOPI ROLAS**

Jl. Harjobinangun, Kaliwanglu RT.001, RW.017, Bondosari, Harjobinangun  
Kec. Pakem, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55584  
Telp : +62 813 1542 5758

---

**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini menyetujui bahwa :

Nama	: Rifqi Mirzam Ramadhan
NIM	: 14522170
Program Studi	: Teknik Industri
Fakultas	: Teknologi Industri
Institusi	: Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan penelitian di Kopi Rolas Yogyakarta, terhitung dari tanggal 28 Maret 2020 sampai dengan 16 Agustus 2020 untuk mengumpulkan data penelitian Tugas Akhir yang berjudul "Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Integrasi *SWOT-Balance Scorecard* (Studi Kasus : Kopi Rolas Yogyakarta)."

Demikian surat ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 16 Agustus 2020

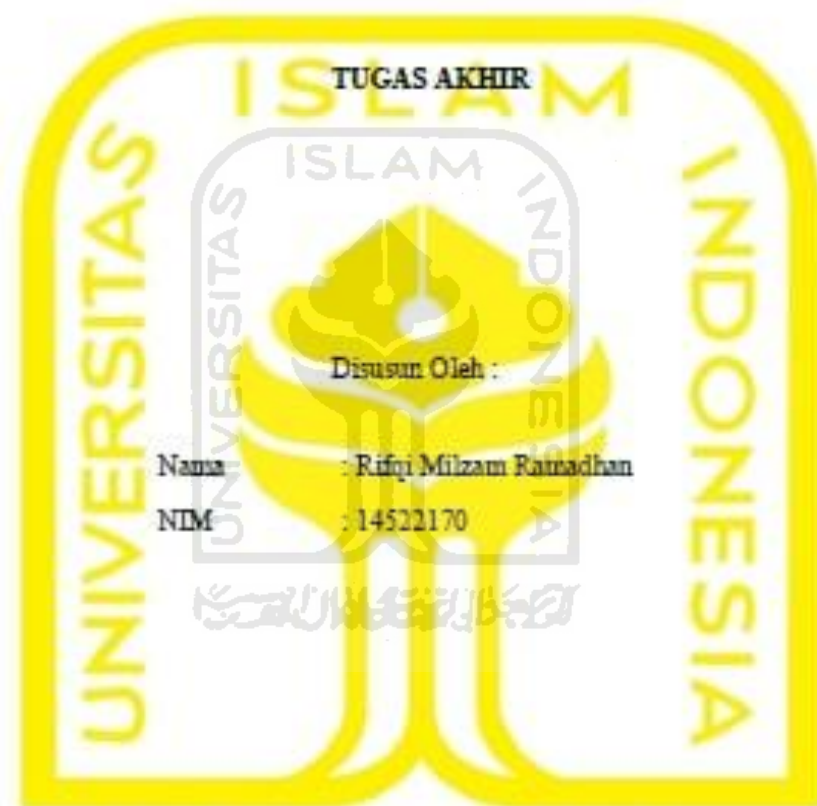
Manajer Operasional

Syamsujatyo

## LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN INTEGRASI SWOT-  
BALANCE SCORECARD**

(Studi Kasus : Kopi Rolas Yogyakarta)



TUGAS AKHIR

ISLAM

Disusun Oleh :

Nama : Rifqi Milzam Ratnadhan

NIM : 14522170

Yogyakarta, Agustus 2020

Pembimbing

  
Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc.

## LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

### PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN INTEGRASI SWOT- BALANCE SCORECARD

(Studi Kasus : Kopi Rolas Yogyakarta)

#### TUGAS AKHIR

Disusun Oleh:

Nama : Rifqi Milram Ramadhan

NIM : 14522170

Telah dipertahankan di depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, Agustus 2020

Tim Penguji  
Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc.

Ketua

Harwati, ST., MT.

Anggota I

Joko Sulistio, ST., M.Sc.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri



Dr. Yulfiq Innuwan, S.T., M.M.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Karya ini kupersembahkan untuk Mama dan Papa yang selalu mendukung, menyemangati, menyayangi dan tidak ada bosan-bosannya dalam mendoakan kebaikan kepadaku.*

*Untuk Bapak Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc. selaku dosen pembimbing yang selalu membantu saat konsultasi dan selalu memberi saran yang baik untuk saya*

*Untuk Mega Ristanti yang selalu dan selalu membantuku dalam keadaan apapun, tidak pernah lelah untuk membantuku untuk menjadi pribadi yang baik kedepannya.*

*Untuk teman-teman Industri 2014 dan yang khusus belum lulus, kalian harus semangat, selesaikan kewajiban kalian, buat orang tua kalian bangga, kejar cita-cita kalian, semoga kita semua senantiasa dalam lindungan Allah dan senantiasa dipermudah urusannya oleh Allah, aamiin.*

*Untuk Andik Bagus, terimakasih sudah membantu saya dalam mengatasi masalah financial pribadi dan masalah penulisan Tugas Akhir ini.*

*Terimakasih atas semua yang diberikan kepadaku*

*Semoga karya ini dapat berguna kepada siapa saja yang membutuhkannya*

*Aamiin ya Rabbal 'Alamin*

## HALAMAN MOTTO

Allah Azza wa Jalla berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ

Wahai orang-orang yang beriman, makanlah dari rezeki yang baik yang telah kami berikan kepada kalian, kemudian bersyukurlah kepada Allah. Jika kalian hanya menyembah kepadaNya. [Al-Baqarah : 172]

إِن تَكْفُرُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ عَنكُمْ وَلَا يَرْضَىٰ لِعِبَادِهِ الْكُفْرَ وَإِن تَشْكُرُوا يَرْضَاهُ لَكُمْ

Apabila kalian kafir, maka sesungguhnya Allah tidak memerlukanmu, serta Allah tidak meridhai kekafiran hamba-hambaNya. Jika kalian bersyukur maka Allah akan meridhai kesyukuran itu. [Az-Zumar : 7]

فَاذْكُرُونِي أَذْكَرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ

Maka ingatlah kepadaku, Akupun akan ingat kepadamu. Dan bersyukurlah kepadaku serta janganlah kalian ingkar kepadaku. [Al-Baqarah : 152]

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

*“Innalhamdalillahi nahmaduhu wanasta’iinuhu wanastaghfiruhu Wana’udzubiillah minsyurruri ‘anfusinaa waminsayyi’ati ‘amaalinnaa Manyahdihillah falah mudhillalah Wa man yudhlil falaa haadiyahalah Wa asyhadu allaa ilaaha illallaah wahdahu laa syariikalah wa asyhadu anna muhammadan ‘abduhu wa rasuuluh.”*

Segala puji syukur kepada Allah Azza wa Jalla, Yang Maha Kuasa atas segala sesuatu, yang segala sesuatu di dunia ini bergantung kepadanya. Shalawat serta salam selalu kita panjatkan kepada Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam yang dengan diangkatnya beliau sebagai Nabi terakhir yang wajib kita jadikan sauri tauladan, kita mendapat kenikmatan Tauhid atas izin Allah Subhanahu wa Ta’ala.

Tidak ada daya dan kekuatan kecuali dari Allah Azza wa Jalla, yang berkat rahmat dan karunia-Nya penulis diberi kemudahan untuk dapat menyelesaikan Tugas Akhir untuk meraih gelar sarjana Strata-1 yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Integrasi *SWOT-Balanced Scorecard*. (Studi Kasus : Kopi Rolas Yogyakarta) ”.

Di halaman kata pengantar ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sangat banyak dan dengan rasa hormat kepada orang-orang yang mendukung penulis dalam penyelesaian laporan ini di antaranya :

1. Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Ketua Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, bantuan, dan bimbingan dalam penulisan Tugas Akhir ini.
4. Mama dan Papa yang selalu memberikan semangat terus menerus dan doa yang tiada hentinya.
5. Mega Ristanti, wanita yang paling baik hati dan selalu menolong saya tanpa melihat baik buruknya keadaan saya.
6. Bapak Sujatyo selaku Manajer Operasional Kopi Rolas, yang selalu membantu saya untuk melengkapi data penelitian Tugas Akhir ini.
7. Teman-teman semua yang sudah membantu saya dalam menyelesaikan penulisan ini, kalian luar biasa.

Semoga Allah memberikan keberkahan hidup, hidayah, rahmat, dan membalas semua kebaikan kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan laporan ini. Adapun terkait kesulitan selama pembuatan laporan ini adalah mengenai data perusahaan yang masih belum tertata rapi dan masih ada data



yang belum lengkap, sehingga harus dilakukan wawancara langsung kepada pemilik usaha maupun kepada manajer operasional untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

Laporan ini tentunya masih terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis berharap atas saran dan kritik dari pembaca. Semoga semua hal yang berkaitan dengan proses pembuatan dan hasil laporan ini menjadi berkah dan bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu ‘alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, Agustus 2020

Penulis



Rifqi Milzam Ramadhan

## ABSTRAK

Kopi Rolas merupakan salah satu restoran yang ada di Yogyakarta yang memiliki konsep *vintage* dan menyajikan menu-menu tradisional. Saat ini Kopi Rolas mengalami persaingan yang semakin menantang dikarenakan munculnya restoran-restoran sejenis dengan menyajikan konsep yang sama. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menilai kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, oleh karena itu penelitian ini menggunakan pendekatan integrasi metode *SWOT-Balance Scorecard* guna menyusun usulan strategi pada peningkatan kinerja. Metode *SWOT* digunakan untuk melihat faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, yang nantinya akan memunculkan strategi alternatif. Kemudian strategi alternatif tersebut akan diterjemahkan menjadi sasaran strategis kedalam empat perspektif *Balance Scorecard*. Terdapat 18 strategi alternatif yang diterjemahkan menjadi 12 sasaran strategis dengan memiliki 14 ukuran/indikator kinerja. Pada perspektif keuangan terdapat ukuran NPM dengan kinerja 38,5%, ROE dengan kinerja 115,25%, dan penambahan jumlah variabel bauran pendapatan atau *sales mix* dengan kinerja sebesar 50%. Pada perspektif pelanggan terdapat ukuran kepuasan pelanggan dengan nilai 80%, citra dan reputasi dengan nilai 79,4%, dan kualitas pelayanan dengan nilai 80%. Pada perspektif proses bisnis internal, pengukuran berbasis jumlah inovasi memiliki kinerja 87,5%, jumlah unggahan promosi di media sosial dengan kinerja 79,8%, nilai keefisienan SOP pelayanan dengan kinerja 62,5%, dan belum memiliki struktur organisasai dan *job description* pada manajemen internalnya. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terdapat tingkat kepuasan kerja karyawan dengan nilai 64%, tingkat retensi karyawan sebesar 28,5%, produktivitas karyawan senilai Rp 50.819.433, dan jumlah pelatihan per tahun sebesar 40%. Hasil pengukuran kinerja lalu dibandingkan dengan target perusahaan, dan terdapat sebanyak 7 ukuran sudah memenuhi target dan 7 ukuran belum memenuhi target. Oleh karena itu, 7 ukuran yang belum memenuhi target, diberikan usulan strategi alternatif untuk sarana peningkatan kinerja perusahaan dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan di kemudian hari.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *SWOT*, *Balance Scorecard*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II KAJIAN LITERATUR .....	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Manajemen Kinerja.....	8
2.1.2 Manajemen Strategi .....	11
2.1.3 SWOT.....	11
2.1.4 <i>Balance Scorecard</i> .....	17
2.1.5 Peta Strategi.....	32
2.2 Penelitian Sebelumnya.....	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	36
3.1 Objek Penelitian.....	36
3.2 Lokasi Penelitian.....	36

3.3	Sumber Data .....	36
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	37
3.5	Jenis Data.....	39
3.6	Analisis Data.....	39
3.7	Alur Proses Penelitian .....	42
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....</b>		<b>46</b>
4.1	Pengumpulan Data .....	46
4.1.1	Data SWOT .....	46
4.2	Pengolahan Data .....	53
4.2.1	IFAS dan EFAS .....	53
4.2.2	Diagram SWOT .....	55
4.2.3	Matriks SWOT.....	56
4.2.4	Rumusan Sasaran Strategis.....	58
4.2.5	Peta Strategi.....	60
4.2.6	Menentukan Ukuran Strategis .....	61
4.2.7	Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard.....	62
4.2.8	Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan .....	90
4.2.9	Usulan Strategi Peningkatan Kinerja .....	91
<b>BAB V PEMBAHASAN.....</b>		<b>99</b>
5.1	Analisis SWOT .....	99
5.2	Perumusan Strategi dengan SWOT.....	100
5.3	Pertimbangan Pemilihan Ukuran Strategis.....	102
5.3.1	Perspektif Keuangan .....	102
5.3.2	Perspektif Pelanggan .....	102
5.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	103
5.3.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	104
5.4	Analisis Kinerja Tolak Ukur <i>Balance Scorecard</i> .....	104
5.4.1	Perspektif Keuangan .....	104
5.4.2	Perspektif Pelanggan .....	106
5.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	108
5.4.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	110
5.5	Analisis Usulan Strategi Peningkatan Kinerja.....	111
5.6	Perbandingan Penelitian Sebelumnya .....	114

BAB VI PENUTUP .....	116
6.1 Kesimpulan.....	116
6.2 Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA.....	118

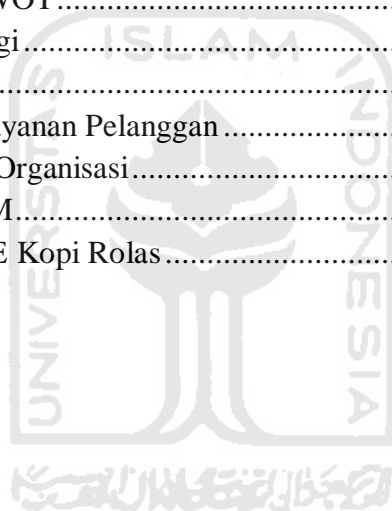


## DAFTAR TABEL

Tabel 2 1 Penelitian Sebelumnya.....	34
Tabel 3 1 Bobot Skala <i>Likert</i> .....	38
Tabel 4 1 Faktor IFAS.....	54
Tabel 4 2 Faktor EFAS.....	54
Tabel 4 3 Alternatif Strategi SWOT .....	58
Tabel 4 4 Sasaran Strategis.....	59
Tabel 4 5 Ukuran Sasaran Strategis .....	61
Tabel 4 6 Jumlah Responden Kuesioner Kepuasan Pelanggan .....	64
Tabel 4 7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	67
Tabel 4 8 Jumlah Responden Kuesioner Citra dan Reputasi.....	69
Tabel 4 9 Hasil Uji Validitas Kuesioner Citra dan Reputasi .....	71
Tabel 4 10 Jumlah Responden Kuesioner Kualitas Pelayanan .....	73
Tabel 4 11 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kualitas Pelayanan .....	75
Tabel 4 12 Jumlah Inovasi per Tahun .....	78
Tabel 4 13 Jumlah Unggahan Sosial Media .....	78
Tabel 4 14 Hasil Pengukuran SOP Pelayanan .....	81
Tabel 4 15 Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	83
Tabel 4 16 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan .....	85
Tabel 4 17 Kategori Pelatihan.....	89
Tabel 4 18 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	90
Tabel 4 19 Rincian Biaya Karyawan Freelance.....	93
Tabel 5 1 Sumber Strategi Alternatif SWOT.....	100
Tabel 5 2 Sumber Sasaran Strategi .....	101
Tabel 5 3 Interval Kategori Survey Kepuasan Pelanggan.....	107
Tabel 5 4 Interval Kategori Survey Citra dan Reputasi .....	107

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1 Diagram SWOT .....	13
Gambar 2 2 Matriks SWOT .....	15
Gambar 2 3 Peran <i>Balance Scorecard</i> pada Manajemen Strategi .....	19
Gambar 2 4 <i>Customer Core Measurement</i> .....	23
Gambar 2 5 Hubungan Ukuran Perspektif Proses Bisnis Internal .....	28
Gambar 2 6 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	29
Gambar 2 7 Rangkaian Penerjemahan Misi menjadi Hasil .....	33
Gambar 3 1 Alur Proses Penelitian .....	43
Gambar 3 2 Alur Proses Penelitian (Lanjutan) .....	44
Gambar 4 1 Hasil Diagram SWOT .....	55
Gambar 4 2 Hasil Matriks SWOT .....	57
Gambar 4 3 Hasil Peta Strategi .....	60
Gambar 4 4 SOP Pelayanan .....	80
Gambar 4 5 Usulan SOP Pelayanan Pelanggan .....	94
Gambar 4 6 Usulan Struktur Organisasi .....	95
Gambar 5 1 Grafik Nilai NPM .....	105
Gambar 5 2 Grafik Nilai ROE Kopi Rolas .....	106



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kopi Rolas adalah sebuah rumah makan yang menyajikan berbagai macam kopi dengan cita rasa nusantara serta menu makanan yang bernuansa tradisional. Kopi Rolas didirikan pada tanggal 12 Desember 2017 yang beralamatkan di Jalan Degolan, Umbulmartani, Ngemplak, Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Pemilik usaha, Nur Muhammad Zein memberikan nama Kopi Rolas yang diambil dari kata “Rolas” dengan arti dalam bahasa Jawa yaitu dua belas, dimana angka tersebut juga sesuai dengan tanggal kelahiran pemilik serta tanggal berdirinya Kopi Rolas. Seiring berjalannya waktu, konsep nama “Rolas” ternyata sesuai dengan kondisi restoran yang setiap jam 12 siang selalu ramai pelanggan. Pada kondisi tersebut, ternyata konsep nama “Rolas” ternyata juga cocok dengan tradisi orang Jawa dengan istilah “Rolasan” yang artinya jam makan siang. Sesuai dengan namanya, Kopi Rolas menjual produk-produk kopi pilihan. Kopi yang dijual berbagai macam jenis, mulai dari Kopi Gayo, Kopi Toraja, Kopi Jawa Ijen, Kopi Temanggung, dan kopi andalannya yaitu Kopi Rolas. Selain produk kopi, produk unggulan lainnya pada Kopi Rolas adalah wedangan. Untuk produk makanan, Kopi Rolas menyediakan berbagai macam masakan tradisional, diantaranya sayur bronkos, sayur lodeh, oseng-oseng kacang, dan lauk pauk seperti tempe garit, ikan pindang, ayam goreng, telur kriuk, telur dadar, telur asin, dan sambel tempe. Kopi Rolas juga menyediakan berbagai macam menu camilan.

Dari tahun ke tahun, Kopi Rolas mengalami kenaikan pada segi penghasilan. Hal tersebut dapat dilihat pada total penjualan yang didapatkan dari rekapitulasi pencatatan keuangan. Di tahun 2018 total pendapatan Kopi Rolas Rp 2.184.399.000 dan pada tahun



2019 total pendapatan sebesar Rp 2.387.851.173. Dari 2018 ke 2019 Kopi Rolas mendapatkan peningkatan pendapatan sebesar Rp 200.452.713. Walaupun total pendapatan terus meningkat, namun Kopi Rolas harus tetap waspada terhadap persaingan yang semakin menantang. Berdasarkan hasil wawancara pada pemilik usaha, masalah yang saat ini dihadapi sangat beragam, dari sisi eksternal ancaman yang sangat besar pada Kopi Rolas adalah banyaknya pesaing atau restoran dengan konsep sama bermunculan. Selain itu terdapat juga masalah pada sisi internal yang harus diperbaiki. Mulai dari manajemen internal yang belum terorganisir dengan baik, sampai dengan penerapan SOP pelayanan yang dinilai masih belum efisien. Lalu, masalah pada kegiatan *marketing* yaitu belum optimalnya kegiatan promosi di sosial media dikarenakan akun Kopi Rolas bukan dikelola oleh karyawan yang memang khusus di bidang *marketing*. Selain itu, masalah dari segi SDM juga sedang dihadapi, karena Kopi Rolas belum menerapkan pelatihan yang terprogram dan rutin kepada karyawannya. Beberapa permasalahan tersebut terjadi dikarenakan Kopi Rolas belum mempunyai strategi yang terstruktur dan tersistem untuk menjaga dan meningkatkan performansi usahanya. Padahal saat ini strategi perlu dirancang dengan baik agar tetap dapat bersaing. Strategi yang telah dirumuskan juga harus dilaksanakan secara baik dan perlu diukur keberhasilannya.

Dalam membuat atau menyusun strategi, perlu diketahui terlebih dahulu performansi bisnis usaha saat ini. Performansi dapat diukur melalui pengukuran kinerja. Namun, kebanyakan suatu perusahaan atau organisasi mengukur kinerja hanya berdasarkan sisi keuangannya saja. Padahal pengukuran kinerja dengan hanya berdasarkan sisi keuangan sudah tidak efektif lagi. Hal ini yang membuat Kaplan dan Norton (1996) menemukan metode *Balance Scorecard* untuk menjawab permasalahan tersebut. Bernard Marr dari *Advanced Performance Institute* (2012) melakukan sebuah penelitian dengan objek lebih dari 3000 perusahaan diseluruh dunia tentang penggunaan alat manajemen yang banyak digunakan, dan hasilnya ada sebesar 38% perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam menangani manajemen perusahaannya. Metode *Balance Scorecard* memiliki pengaruh yang positif dan terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan, sehingga perusahaan tersebut mampu menghadapi persaingan, (Lokatili & Devie, 2013).

Metode *Balance Scorecard* memiliki kelebihan tidak hanya mengukur kinerja pada aspek keuangannya saja, melainkan juga mengukur pada aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Namun, metode ini masih mempunyai beberapa kelemahan. Salah satunya adalah metode *Balance Scorecard* masih cenderung berfokus pada masalah internal saja. (Salem et al., 2012). Walaupun sudah memperhatikan perspektif pelanggan, namun dalam pengukuran kinerja pada *Balance Scorecard* tidak ada pembahasan mengenai ancaman dan peluang yang dimiliki perusahaan. Dengan begitu metode tersebut dapat dikombinasikan dengan metode SWOT. Evaluasi pada faktor internal sangat penting, sedangkan evaluasi pada faktor eksternal juga tidak kalah penting karena hal-hal dari luar lingkungan dapat mempengaruhi perusahaan (Oreski, 2012). Dengan analisis SWOT, suatu perusahaan dapat mengevaluasi dan melihat kondisi pada aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan, sehingga dapat menganalisis kondisi, dan merumuskan strategi perusahaan yang tepat ke depannya.

Kedua metode tersebut dapat diintegrasikan bersama untuk mengukur kinerja dan menciptakan sebuah strategi inisiatif untuk Kopi Rolas. Analisis *SWOT* digunakan untuk melihat kondisi perusahaan dari sisi internal dan eksternal untuk menghasilkan sebuah perumusan strategi (Luiz et al., 2019). Sedangkan, *Balanced Scorecard* digunakan sebagai wadah atau kerangka yang komprehensif dan sistematis dalam menerjemahkan hasil dari analisis SWOT (Yuliatin Ali, 2012). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan integrasi metode *SWOT-Balance Scorecard* dengan tujuan untuk mengukur kinerja Kopi Rolas saat ini dan menyusun strategi inisiatif untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam rangka meningkatkan kinerja. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi Kopi Rolas dan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di kemudian hari.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana hasil pencapaian kinerja Kopi Rolas saat ini yang diukur dengan metode SWOT dan empat perspektif pada *Balance Scorecard*?
2. Inisiatif strategi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pada Kopi Rolas berdasarkan hasil analisis metode SWOT dan *Balance Scorecard*?

## 1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah perlu dilakukan untuk memfokuskan kajian yang akan dilaksanakan, sehingga tujuan penelitian dapat dicapai dengan cepat dan tepat. Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian pengukuran tingkat kinerja ini dilakukan di restoran Kopi Rolas di Jalan Kaliurang.
2. Metode yang dilakukan untuk mengukur tingkat kinerja adalah SWOT dan *Balance Scorecard*.
3. Data yang digunakan pada penelitian merupakan data yang diperoleh dari restoran Kopi Rolas, dan data tersebut merupakan data SWOT dan data empat perspektif pada *Balance Scorecard*, selain itu data keuangan diperoleh pada data tahun 2018-2019.
4. Kondisi perusahaan saat ini diasumsikan sehat dan normal, sebelum adanya dampak pandemik daripada wabah penyakit *Covid-19*.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan pada penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Mengukur kinerja restoran Kopi Rolas saat ini yang dilihat dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Merancang usulan inisiatif strategi untuk meningkatkan kinerja restoran Kopi Rolas.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Bagi pihak perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagaimana kondisi kinerja perusahaan saat ini, serta menjadi pertimbangan masukan inisiatif strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menambah arahan, perbandingan, dan referensi keilmuan di bidang teknik industri, khususnya pada kajian pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *SWOT* dan *Balance Scorecard*.
3. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan sarana untuk menambah ilmu atau wawasan, serta sarana untuk pengimplementasian teori-teori yang didapat dari perkuliahan, terutama ilmu mengenai pengukuran tingkat kinerja dengan metode *SWOT* dan *Balance Scorecard*.
4. Bagi pembaca, diharapkan penelitian ini dapat menjadi wawasan baru bagi pembaca, dan sebagai sebuah referensi untuk penelitian selanjutnya.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan memuat gambaran umum tentang penelitian yang akan dilakukan, dan agar penulisan penelitian dapat disusun lebih terperinci dan terstruktur. Sistematika penulisan ini disusun sebagai berikut :

### **BAB I**

#### **PENDAHULUAN**

Bab ini akan menjelaskan secara singkat mengenai latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

### **BAB II**

#### **KAJIAN LITERATUR**

Berisi tentang landasan teori yang memuat konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Disamping itu juga berisi penelitian sebelumnya yang memuat uraian tentang penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian tugas akhir yang akan dilakukan.

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini memuat obyek penelitian, data yang digunakan serta tahapan yang telah dilakukan dalam penelitian secara ringkas dan jelas. Metode ini dapat meliputi metode pengumpulan data, alat bantu analisis data yang akan dipakai dan sesuai dengan bagan alir yang telah dibuat. Urutan langkah yang telah ditetapkan tersebut merupakan suatu kerangka yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan penelitian.

### **BAB IV**

#### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

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

**BAB V****PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi pembahasan hasil yang diperoleh dalam pengolahan data sebelumnya. Selain itu, menyesuaikan hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan rekomendasi bagi perusahaan.

**BAB VI****PENUTUP**

Berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat berdasarkan rekomendasi atas hasil yang dicapai. Kemudian juga berisi saran yang dibuat berdasarkan pengalaman dan pertimbangan penulis yang ditujukan kepada para peneliti di bidang yang sejenis, untuk dilakukan perbaikan pada penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **KAJIAN LITERATUR**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai landasan teori dan penelitian sebelumnya. Landasan teori adalah bahan yang berisi tentang teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan. Bahan bahan ini diperoleh dari buku teks terkait dengan materi kajian. Sedangkan, penelitian sebelumnya merupakan informasi tentang hasil penelitian terdahulu yang diperoleh dari beberapa artikel yang telah diterbitkan melalui beberapa jurnal internasional. Landasan teori dan penelitian sebelumnya diperlukan untuk memperoleh kesenjangan pada penelitian antara penelitian yang lama dengan yang baru dan yang akan dilakukan, sehingga akan memperoleh “*state of the art*”.

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Kinerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan sebuah tingkat ketercapaian dalam mengerjakan suatu tugas yang diperoleh pada periode tertentu dan dibandingkan pada standar hasil kerja, dan target atau sasaran hasil kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja juga didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Mwita (2003) menyebutkan kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang memiliki perbedaan sudut pandang dalam mendefinisikan kinerja. Kinerja yang tidak dapat didefinisikan akan mengakibatkan kinerja tidak dapat diukur dan dikelola dengan

baik (Amstrong & Baron, 1998). Sedangkan, Campbell (1990) menyebutkan bahwa kinerja merupakan perilaku yang memiliki arti yang berbeda dengan *outcome* karena kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor sistem yang diluar kendali terhadap yang melakukannya. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dimana seluruh faktor tersebut harus dipertimbangkan ketika mengolah, mengukur, memodifikasi, dan menghargai kinerja (Mwita, 2003) :

1. Faktor pribadi : keahlian pribadi, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen.
2. Faktor kepemimpinan : mutu dorongan, arahan dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan pemimpin tim.
3. Faktor tim : mutu dukungan yang diberikan oleh kolega.
4. Faktor sistem kerja dan fasilitas (instrumen tenaga kerja) yang diberikan organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) : tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

#### **2.1.1.2. Pengukuran Kinerja**

Rivai & Basri (2005) mengutip beberapa definisi kinerja dari para ahli dan menyimpulkan bahwa kinerja adalah ketersediaan seseorang dalam menyelesaikan dan menyempurnakan suatu kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan berdasarkan tanggung jawab pada seseorang tersebut. Pengertian pengukuran kinerja yaitu sebuah proses dalam menilai sejauh mana kemajuan pencapaian terhadap tujuan yang ditentukan, termasuk informasi pada keefisienan dalam menggunakan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, dan hasil kegiatan yang dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mohamad Mahsun, 2006). Dalam pengukuran kinerja, terdapat kriteria keberhasilan atau target-target tertentu yang ingin dicapai. Pengukuran kinerja tanpa memiliki target yang dicapai, maka kinerja tersebut tidak akan diketahui karena tidak memiliki tolak ukur (Mohamad Mahsun, 2006).



### **2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Bagi perusahaan pengukuran kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain dapat mengevaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan diri pada setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Belarmino, 2013) :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Pengukuran kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu pada organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Pengukuran kerja bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja yang rendah yang membutuhkan pengembangan melalui pendidikan formal dan juga pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Sistem pada organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan satu sama lain, oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

4. Dokumentasi

Pengukuran kinerja memberikan manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

### **2.1.1.4. Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah sebuah upaya untuk mendapatkan hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman kinerja pada kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standar dan persyaratan atribut atau kompetensi yang telah disetujui bersama (Armstrong, 2000). Mathis & Jackson (2002) menyebutkan bahwa sistem manajemen kinerja memiliki tujuan yaitu untuk mengidentifikasi, mendorong, mengevaluasi, mengukur, meningkatkan dan memberi penghargaan atas kinerja pada karyawan. Manfaat manajemen kinerja jika dilihat dari aspek pengembangan sumber daya manusia adalah untuk menyesuaikan sebuah program

pelatihan dan pengembangan karyawan, serta untuk menyusun program seleksi dan kaderisasi, dan pembinaan karyawan (Ruky, 2001).

### **2.1.2 Manajemen Strategi**

Manajemen strategi adalah suatu keputusan serta tindakan yang bertujuan untuk menyusun sejumlah strategi yang efektif yang akan membantu dalam mencapai target perusahaan (Lawrence & William, 1998). Manajemen strategi berperan sebagai suatu pengetahuan dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) pada keputusan strategis yang memungkinkan organisasi mencapai sasarannya (Husein Umar, 1999). Sedangkan pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Fred R. David (2004) yang menyebutkan manajemen strategi merupakan ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi atas keputusan lintas fungsi yang akan membuat perusahaan mencapai sasarannya. Lingkup pada manajemen strategi mencakup pada pengamatan lingkungan sekitar, formulasi strategi, penerapan strategi, dan evaluasi dan kontrol. Dalam pengamatan lingkungan sekitar mencakup lingkungan internal dengan variabel kekuatan dan kelemahan, serta lingkungan eksternal dengan variabel ancaman dan peluang. Manajemen strategi berfokus pada mengintegrasikan bagian pemasaran, keuangan, R&D, manajemen, produksi, serta sistem informasi manajemen dalam mencapai target perusahaan. Tahapan dalam manajemen strategi yaitu memformulasikan strategi, menerapkan strategi dan mengevaluasi strategi.

### **2.1.3 SWOT**

#### **2.1.3.1. Analisis SWOT**

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* yang memiliki fungsi untuk menganalisis dan menggambarkan keadaan suatu perusahaan atau organisasi berdasarkan pada faktor internal dan faktor eksternalnya. Faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan harus dievaluasi, sedangkan pada faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman harus dihadapi karena akan

mempengaruhi perusahaan. Evaluasi sangat penting untuk dilakukan pada faktor internal dan juga faktor tersebut dapat dikendalikan, sedangkan faktor eksternal juga penting untuk dievaluasi karena dapat mempengaruhi perusahaan (Oreski, 2012). Metode SWOT bertujuan untuk menganalisis situasi atau kondisi perusahaan, sehingga akan memunculkan rumusan strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan di pasaran. Dalam merumuskan strategi juga harus mempertimbangkan pada faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Oleh karena itu Sondang (2000) membagi faktor-faktor strategis pada analisis SWOT untuk dipertimbangkan, yaitu :

1. Faktor Kekuatan (*Strengths*)

Merupakan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, termasuk satuan-satuan bisnis didalamnya adalah antara lain kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Satuan bisnis tersebut memiliki keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat daripada pesaingnya dalam hal memuaskan kebutuhan pasar.

2. Faktor Kelemahan (*Weakness*)

Merupakan sebuah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

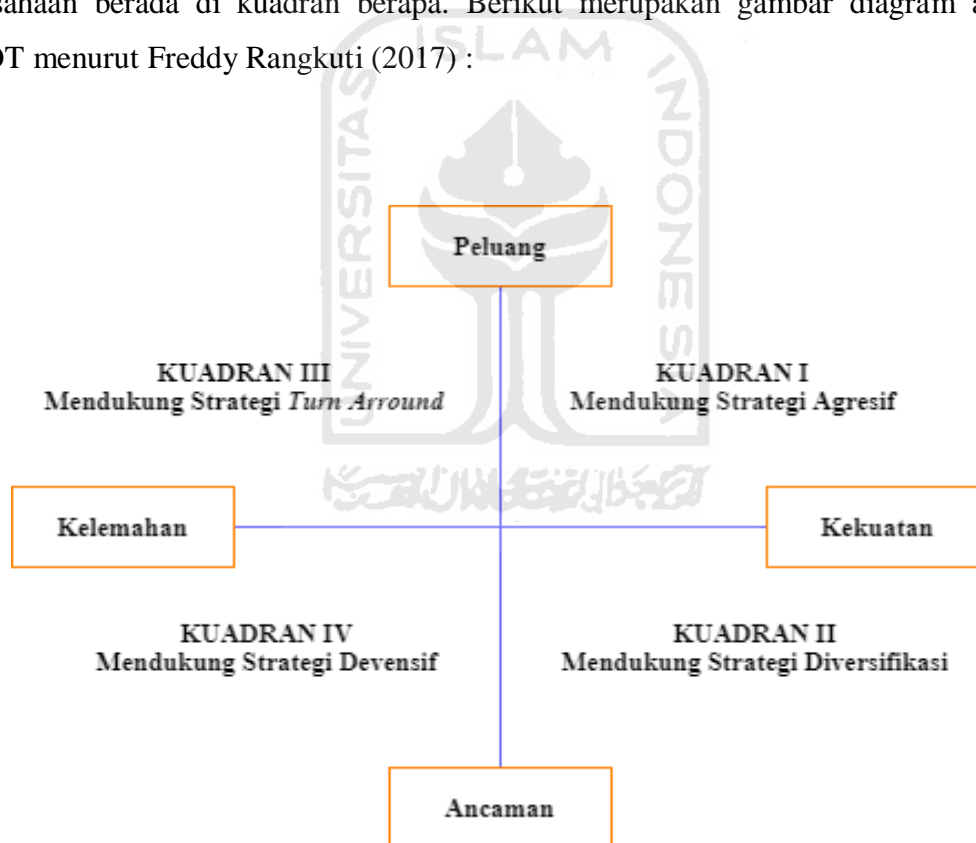
3. Faktor Peluang (*Opportunities*)

Merupakan kondisi peluang berkembang dimasa mendatang yang akan terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek, atau konsep bisnis itu sendiri.

4. Faktor Ancaman (*Threats*)

Merupakan kebalikan daripada faktor peluang, yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada satuan bisnis. Jika tidak diatasi dengan baik, ancaman akan menjadi berbahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Hasil pada analisis SWOT menghasilkan suatu kerangka untuk membuat rumusan-rumusan strategi alternatif yang digunakan dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Metode SWOT menggunakan 2 analisa yaitu analisa kualitatif dan analisa kuantitatif. Analisa kualitatif bertujuan untuk menganalisa data-data deskriptif berdasarkan pada kondisi nyata di lapangan saat penelitian dan juga untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi perusahaan. Sedangkan analisa kuantitatif bertujuan untuk menganalisa data yang bersifat numerik atau angka, yang berasal dari perhitungan pada analisa kuantitatif yang telah diberi skor atau nilai, sehingga peneliti dapat menghitung dan mengetahui posisi perusahaan yang diteliti berada di posisi apa. Berdasarkan paparan tersebut, analisa kuantitatif dilakukan untuk menentukan skor daripada perhitungan faktor IFAS dan EFAS untuk menentukan perusahaan berada di kuadran berapa. Berikut merupakan gambar diagram analisis SWOT menurut Freddy Rangkuti (2017) :



Gambar 2 1 Diagram SWOT

Sumber : Freddy Rangkuti (2017)

#### Kuadran I :

Kuadran ini memiliki posisi paling kuat, karena perusahaan berada pada daerah yang memiliki “kekuatan” dan “berpeluang”. Strategi yang diterapkan pada kuadran ini yaitu kebijakan pertumbuhan yang agresif, atau dapat disebut juga dengan strategi “agresif”. Agresif artinya perusahaan dalam kondisi prima dan mantap, sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan, dan meraih kemajuan dengan maksimal. Strategi ini menghubungkan S dan O, yang artinya perusahaan harus memanfaatkan kekuatan semaksimal mungkin untuk mengambil peluang besar yang ada.

#### Kuadran II :

Kuadran ini artinya perusahaan memiliki kekuatan internal yang sangat kuat, tetapi juga memiliki ancaman dari lingkungan luar perusahaan. Fokus strategi daripada kuadran ini adalah menerapkan diversifikasi strategi, yaitu membuat beragam strategi dan mencari strategi terbaik yang dapat digunakan untuk menghadapi ancaman dari luar perusahaan tersebut. Pada kuadran ini, kondisi perusahaan dalam keadaan yang prima, tetapi harus menghadapi sejumlah ancaman atau tantangan yang berat, sehingga bila hanya bertumpu pada strategi awal atau biasanya, maka akan sulit untuk maju. Oleh karena itu perusahaan disarankan untuk menciptakan beragam jenis strategi taktisnya.

#### Kuadran III :

Pada posisi kuadran ini perusahaan memiliki peluang yang sangat kuat, tetapi disisi lain perusahaan juga harus menghadapi kendala berupa kelemahan dari sisi internal perusahaan tersebut. Strategi yang cocok pada kuadran ini adalah mengubah strategi yang ada sebelumnya atau strategi *turn around* untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan sehingga menjadi kuat, dan lalu perusahaan dapat menangkap serta memaksimalkan peluang yang ada.

#### Kuadran IV :

Pada kuadran ini menandakan bahwa perusahaan sedang dalam kondisi yang sangat buruk. Posisi ini artinya perusahaan memiliki kelemahan pada sisi internal perusahaan, dan juga harus menghadapi banyak ancaman dari luar. Strategi yang disarankan untuk posisi ini adalah strategi bertahan, yang artinya perusahaan disarankan untuk

mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terpuruk. Strategi ini harus terus dipertahankan seiring dengan terus menerus berupaya membenahi diri agar tetap bisa bertahan pada persaingan.

### 2.1.3.2. Matriks SWOT

Setelah dibuat pemetaan analisis SWOT, maka dibuatlah tabel matriks dan ditentukan sebagai tabel informasi SWOT. Matriks SWOT berguna untuk menganalisis keempat faktor (*strengths*, *weakness*, *opportunities* dan *threats*) untuk menjadi sebuah kerangka yang akan menerjemahkan menjadi beberapa sasaran atau usulan strategis bagi perusahaan. Matriks SWOT dapat membantu menggambarkan secara jelas tentang strategi yang akan disusun dari paduan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Berikut merupakan gambar diagram matriks SWOT untuk memunculkan berbagai usulan strategis perusahaan :

<b>IFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b> Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	<b>WEAKNESS (W)</b> Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
<b>EFAS</b>	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2 2 Matriks SWOT

Sumber : Freddy Rangkuti (2016)

Dari gambar diatas, terlihat ada 4 strategi alternatif yaitu :

a. Strategi S-O

Strategi yang sesuai pada jalan pikiran perusahaan pada umumnya, yang tidak memperhatikan faktor lain, melainkan hanya memperhatikan kekuatan internal perusahaan dan peluang-peluang yang ada untuk dimanfaatkan. Sifat daripada strategi ini adalah agresif, yang mana dengan kekuatan perusahaan yang dimiliki, dipakai untuk memanfaatkan peluang yang tersedia dengan semaksimal mungkin untuk mengambil keuntungan sebesar-besarnya.

b. Strategi S-T

Strategi untuk menangani ancaman dari luar perusahaan dengan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan, sehingga ancaman dapat ditangani atau bahkan dihindari. Strategi ini bersifat strategi diversifikasi atau menciptakan beragam strategi untuk menghadapi ancaman dari luar perusahaan.

c. Strategi W-O

Strategi ini bersifat *turn around*, yang artinya adalah dengan meminimalkan kelemahan-kelemahan pada sisi internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang mungkin mampu direbut oleh perusahaan. Tujuan strategi ini mengubah strategi yang ada sebelumnya untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan sehingga menjadi kuat, dan lalu perusahaan dapat menangkap serta memaksimalkan peluang yang ada.

d. Strategi W-T

Terapan pada strategi ini adalah *defensive* atau strategi bertahan. Strategi ini berusaha untuk meminimalisir kelemahan internal perusahaan, dan juga menghindari ancaman yang ada, tetapi tetap terus membenahi kelemahan perusahaan agar dapat terus bertahan terhadap persaingan.

## 2.1.4 *Balance Scorecard*

### 2.1.4.1. Pengertian *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* (BSC) disusun oleh Robert Kaplan dan David Norton yang melakukan penelitian dengan tujuan menemukan metode baru untuk pengukuran kinerja (Niven, 2003). Dasar terciptanya metode BSC ini karena beberapa perusahaan melakukan pengukuran kinerja hanya berdasarkan pada perspektif keuangan saja, sehingga mereka melakukan penelitian untuk mencari metode baru tersebut untuk pengukuran kinerja. Pada awalnya BSC sering digunakan pada perusahaan yang berorientasi profit saja, namun seiring berjalannya waktu ternyata BSC juga sukses untuk diterapkan di perusahaan non profit, bahkan lembaga publik. BSC sendiri berasal dari kata *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang memiliki makna bahwa pengukuran kinerja dilakukan secara berimbang yaitu pada dua perspektif, keuangan dan non keuangan, internal dan eksternal, jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan kartu skor memiliki makna sebagai sebuah wadah dalam pencatatan skor-skor hasil kinerja eksekutif tersebut.

BSC merupakan sebuah metode untuk perencanaan strategis dan sistem manajemen pada suatu organisasi yang berorientasi laba maupun nirlaba, dalam menyelaraskan visi, misi dan strategi organisasi, dengan meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, serta mengawasi kinerja organisasi agar sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan (Kaplan & Norton, 1996). Penerapan metode BSC berguna untuk menghubungkan antara visi dan misi organisasi dengan kegiatan operasional dan kebutuhan konsumen, mengatur dan mengevaluasi strategi bisnis, memantau peningkatan efisiensi operasional organisasi, membentuk kapasitas organisasi, dan mengkomunikasikannya kepada seluruh karyawan (Rohm & Halbach, 2005). Selain itu, BSC juga berguna dalam menyediakan *framework* untuk penjabaran strategi alternatif menjadi sasaran strategi yang bersifat komprehensif dan koheren (Mulyadi, 2005). BSC mengukur kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif, diantaranya adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.



### 2.1.4.2. *Balance Scorecard* sebagai Manajemen Strategi

Kontribusi BSC terhadap perumusan dan perencanaan strategi yaitu sebagai alat penerjemah strategi perusahaan ke dalam aktivitas operasional perusahaan dengan meminimalkan biaya yang terjadi di tingkat operasional. Perusahaan dapat mencapai tujuan jangka menengah maupun jangka panjang dengan menerapkan BSC. Cakupan aktivitas BSC pada manajemen strategi di antara lain adalah menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi, menyesuaikan tujuan setiap unit strategi, mengidentifikasi dan menyesuaikan inisiatif strategi, menerjemahkan sasaran strategi menjadi sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan, merevisi dan mereview hal strategis dan operasional untuk mendapatkan umpan balik dalam perbaikan strategi. Perspektif dalam BSC dapat mempengaruhi kesinambungan terhadap peranan BSC, sistem manajemen strategi, dan beberapa keluaran teknis. Strategi perusahaan dapat disusun melalui BSC kedalam 4 langkah yaitu : (Umi Pratiwi, 2010)

1. Menentukan Strategi

BSC membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional, sehingga perlu adanya proses penentuan BSC dengan menentukan strategi organisasi.

2. Menentukan Ukuran Strategi

Mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah diterapkan. Organisasi harus fokus pada ukuran-ukuran penting dalam strategi.

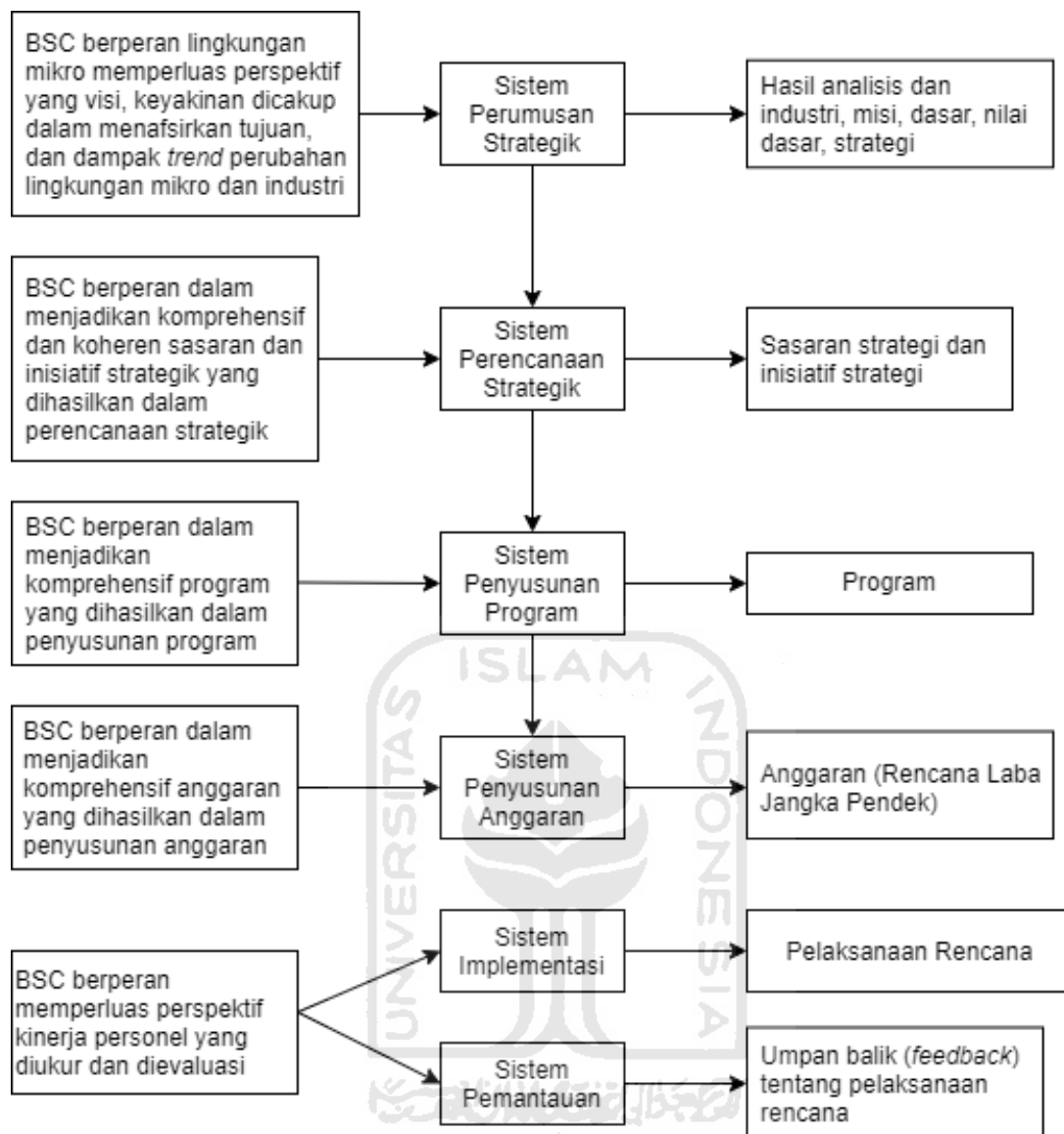
3. Menyatukan Sistem dalam Ukuran Manajemen

BSC harus disatukan dengan struktur formal dan informasi organisasi, budaya dan praktek-praktek sumber dayanya

4. Menelaah Ukuran dan Hasil

BSC yang diterapkan secara konsisten harus ditelaah oleh manajemen puncak.

Peranan *Balance Scorecard* dalam tahap sistem manajemen strategi dapat dilihat seperti berikut :



Gambar 2 3 Peran *Balance Scorecard* pada Manajemen Strategi

Sumber : Umi Pratiwi (2010)

#### 2.1.4.3. Perspektif *Balance Scorecard*

Visi dan strategi akan menurunkan sebuah indikator pengukuran dalam *Balance Scorecard*. Turunan indikator tersebut terdiri dari empat perspektif penting diantaranya keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Pada indikator ini akan terjadi keseimbangan antara indikator hasil (*outcome*) dengan indikator yang memicu kinerja dimasa depan. Metode *Balance Scorecard* memiliki dua indikator yaitu : (Hannabarger et al., 2007)

a. *Lag Indicator* / Indikator Sebab

Indikator ini digunakan untuk memprediksi kinerja dimasa yang akan datang. Sifat daripada indikator ini adalah *just-in-time* dan dapat membantu perusahaan melakukan tindakan preventif jika terindikasi sebuah masalah kecil yang dapat berkembang menjadi masalah yang besar.

b. *Lead Indicator* / Indikator Akibat

Indikator yang berasal dari hasil keluaran (*output*) kinerja yang sudah berjalan. Indikator ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada masing-masing bagian yang bertanggung jawab atas kinerja tersebut. Pada *lead indicator* banyak terdapat pada perspektif finansial, karena pada indikator ini cenderung banyak untuk pelaporan hasil-hasil atau kejadian yang sudah berlalu.

*Balanced Scorecard* difokuskan untuk menghasilkan proses manajemen yang penting seperti menjelaskan dan menerjemahkan visi-misi, dan strategi organisasi, mengkomunikasikan dan mengaitkan ukuran tujuan strategis. Metode BSC mengharuskan organisasi atau perusahaan mengukur kinerjanya melalui empat perspektif (Sumarsan, 2013). Secara umum BSC terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*Financial*), perspektif pelanggan (*Customer*), perspektif proses bisnis internal (*Internal Processes*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*) : (Kaplan & Norton 2001)

1. Perspektif Keuangan

Perspektif yang utama yang sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam BSC. Perspektif keuangan melihat kinerja perusahaan dari sisi aspek keuangan dalam menghitung profitabilitas keuangan (Febriana, 2012). Perspektif ini menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tahapan-tahapan kehidupan dari siklus bisnis, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan & Norton, 2001) :

a. *Growth*

Siklus berkembang adalah tahap awal daripada kehidupan suatu perusahaan, dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Pada siklus ini, pihak manajemen akan terkait dengan komitmen-komitmen untuk terus mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan pada operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan terhadap pelanggan. Tujuan finansial pada siklus ini lebih menekankan pertumbuhan penjualan dan mengembangkan kapabilitas sistem pada perusahaan baik dibidang produksi maupun bidang pemasaran.

b. *Sustain*

Siklus dimana perusahaan masih tetap melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan sedang mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan akan mengembangkannya. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional dengan konsisten. Sasaran keuangan di tahap ini, mengarah pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini memilih tujuan finansial yang berkaitan dengan profitabilitas perusahaan, dan ingin meningkatkan pendapatan perusahaan dari investasi modal yang dikeluarkan. Tolak ukur yang sering digunakan untuk tahap ini misalnya, ROI, *profit margin*, dan *operating ratio*.

c. *Harvest*

Tahap setelah tahapan bertahan, dimana pada tahap ini perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Investasi besar, ekspansi, dan pembangunan kemampuan baru sudah tidak ada lagi, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Pada tahap ini sasaran keuangan merupakan fokus utama, sehingga diambil sebagai tolak

ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan pada modal kerja.

Rasio profitabilitas, rasio *leverage*, rasio aktivitas, dan rasio likuiditas merupakan beberapa macam daripada analisis rasio keuangan (Rangkuti, 2017). Macam-macam rasio tersebut dipilih sesuai dengan tujuan pengukurannya. Misalnya, pada rasio profitabilitas bertujuan untuk mengetahui seberapa besar efektivitas pengelolaan usaha ditinjau dari segi keuntungan. Terdapat beberapa macam rasio profitabilitas, antara lain yaitu *Net Profit Margin*, *Gross Profit Margin*, *Return On Asset*, *Return On Equity*, *Return On Investment*, *Return On Sales*, dan lain-lain. Berikut ini merupakan macam-macam indikator atau ukuran dalam pengukuran kinerja berdasarkan rasio profitabilitas untuk perspektif keuangan :

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Rasio antara laba bersih setelah pajak dibagi dengan total nilai penjualan. *Profit Margin* bertujuan untuk mengukur jumlah laba bersih yang didapatkan dari hasil penjualan setelah pajak dan mengukur semua pengeluaran baik produksi, administrasi dan pendanaan (Koesomowidjojo, 2017).

$$\text{NPM} = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total penjualan}} \times 100\%$$

Sumber : (Koesomowidjojo, 2017)

b. *Return On Equity* (ROE)

Rasio antara laba bersih setelah pajak dibagi dengan modal yang dikeluarkan oleh pemilik usaha sendiri. Perhitungan ini bertujuan untuk menilai seberapa banyak keuntungan bersih yang menjadi hak pemilik atas modal sendiri, mengukur tingkat pengembalian modal pemegang saham yang diinvestasikan kedalam perusahaan (Andriani, 2012). ROE merupakan pengukuran yang penting bagi calon investor, karena dapat mengetahui efisiensi sebuah perusahaan dalam menggunakan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan laba bersih.

$$\text{ROE} = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$$

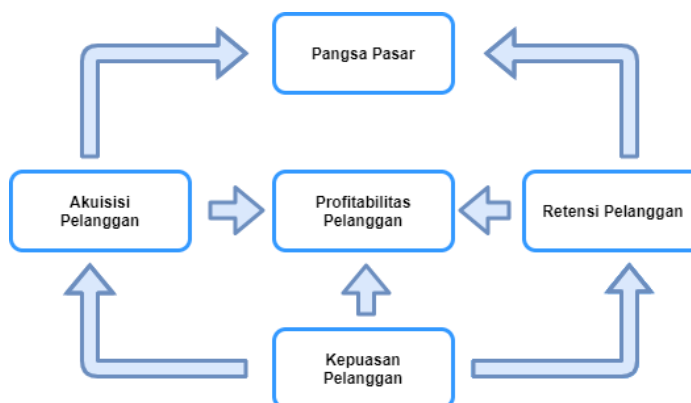
Sumber : (Rangkuti, 2017)

## 2. Perspektif Pelanggan

Febriana (2012) berpendapat bahwa pada perspektif pelanggan, pengukuran yang dilakukan berfokus pada bagaimana perusahaan dapat mengetahui kondisi daripada pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih untuk bisa bersaing dengan kompetitor. Pada proses memilih ukuran perspektif pelanggan, perusahaan harus mengetahui dua hal penting, yaitu siapa target pelanggan perusahaan, dan apa *value proposition* perusahaan dalam melayani pelanggan (Paul R Niven, 2002). Pada perspektif pelanggan, perusahaan perlu mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang sudah menjadi target perusahaan tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Pihak manajemen perusahaan harus menerjemahkan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Kaplan & Norton (1996) membagi perspektif pelanggan menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu :

### a. *Customer Core Measurement*

Pada kelompok ini, ukuran-ukuran yang digunakan bisa untuk perusahaan pada umumnya. Ukuran-ukuran ini mempunyai hubungan sebab-akibat yang ditunjukkan pada gambar seperti berikut :



Gambar 2 4 *Customer Core Measurement*

Sumber : Kaplan & Norton (1996)

Tolak ukur yang secara umum dikaitkan dengan pengukuran dalam perspektif pelanggan adalah :

#### 1. Pangsa Pasar

Merupakan gambaran proporsi bisnis yang dapat dicapai oleh perusahaan pada segmen-segmen pasar yang telah ditargetkan dalam bentuk satuan jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

#### 2. Retensi Pelanggan

Merupakan sebuah ukuran seberapa berhasil perusahaan meningkatkan pangsa pasarnya dengan mempertahankan atau menjaga hubungan dengan pelanggan yang sudah ada. Menjaga sebuah hubungan kepercayaan terhadap pelanggan lama merupakan hal yang harus dilakukan perusahaan, agar perluasan pangsa pasar dapat berjalan efisien.

#### 3. Akuisisi Pelanggan

Perusahaan dapat meningkatkan bisnis perusahaannya dengan menetapkan tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran strategis. Akuisisi pelanggan menunjukkan ukuran keberhasilan perusahaan dalam merebut atau menarik pelanggan baru. Perusahaan dapat mengukur dengan menghitung banyaknya pelanggan baru pada setiap periodenya.

#### 4. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Menunjukkan seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan yang dirincikan menjadi beberapa kriteria penilaian. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik (*feedback*) atas seberapa baik perusahaan menjalankan bisnisnya. Kepuasan pelanggan yang tinggi akan banyak mempengaruhi keuntungan bagi perusahaan dalam banyak hal. Pengukuran kepuasan pelanggan tentu berguna untuk mengukur seberapa jauh pelanggan puas akan kinerja dan pelayanan yang perusahaan berikan.

## 5. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang didapatkan dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan daripada pelanggan tersebut. Ukuran ini sangat penting, karena dapat mempengaruhi keuntungan pada perusahaan. Perusahaan sudah seharusnya mempunyai tujuan yang lebih dari sekedar memuaskan pelanggannya, melainkan juga harus mempunyai tujuan lain yaitu meningkatkan profitabilitas pelanggannya. Ukuran ini dapat mempengaruhi hubungan antara perspektif pelanggan dengan perspektif finansial agar lebih mudah dipahami.

### b. *Customer Value Proposition*

Selain kelima ukuran pada kelompok pelanggan utama, terdapat faktor-faktor yang membantu pada peningkatan ukuran-ukuran tersebut melalui produk dan layanan perusahaan untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan pada pelanggan. *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan merupakan faktor pendorong (*lead indicator*) untuk ukuran pelanggan penting. Faktor pendorong tersebut berbeda-beda untuk setiap industri dan segmen pasar. Kaplan & Norton (1996) menyebutkan tiga atribut yang biasanya ada pada perusahaan, yaitu :

#### 1. *Product/Service Attributes*

Fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas dapat ditentukan dari atribut produk atau jasa tersebut. Setiap pelanggan mempunyai preferensi yang berbeda atas produk yang ditawarkan. Ada pelanggan yang mengutamakan fungsi dari produk, dengan kualitas dan harga yang cukup murah. Tetapi ada juga pelanggan yang mengutamakan fungsi dari produk, dengan kualitas yang diberikan terbaik, dan mau untuk membayar mahal atas produk atau jasa tersebut. Jadi perusahaan harus pandai dalam mengidentifikasi apa saja yang diinginkan pelanggan atas jasa produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal berikut.



## 2. *Customer Relationship*

Pada hubungan pelanggan mencakup pada pengiriman produk/jasa kepada pelanggan, bagaimana respon perusahaan, lama waktu pengiriman, dan secara keseluruhan bagaimana perasaan pelanggan saat membeli atau menjadi pelanggan pada perusahaan. Pelanggan pada umumnya menganggap bahwa penyelesaian pesanan/order dengan cepat dan tepat waktu, menjadi faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

## 3. *Image and Reputation*

Merupakan gambaran tentang faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Setiap perusahaan memiliki keinginan yang berbeda-beda mengenai bagaimana perusahaan tersebut dikenal dimata pelanggannya. Perusahaan berusaha menaikkan citra dan reputasi dengan menentukan sendiri pelanggan idealnya dan berusaha mempengaruhi perilaku pembelian pelanggan melalui citra yang diasosiasikan dengan pembelian produk pada perusahaan tersebut. Dengan citra dan reputasi yang kuat, maka perusahaan dapat mendefinisikan pelanggannya dan juga dapat membuat pelanggan merasa bangga dan puas jika menggunakan produk atau jasa pada perusahaan tersebut.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan pada perspektif proses bisnis internal yaitu sebuah proses identifikasi yang dijalankan oleh perusahaan dalam tujuan mencapai target perusahaan yang terdapat didalam perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, dan juga agar mampu menambah nilai dan kepuasan bagi pelanggan (Febriana, 2012). Pengembangan strategi perusahaan harus memastikan hubungan antara aktivitas internal perusahaan dengan proposisi nilai pelanggan. Aktivitas-aktivitas dari suatu perusahaan tercakup dalam kerangka proses bisnis internal yang kemudian dapat divisualisasikan melalui sebuah rantai nilai atau *value chain*. Rantai nilai tersebut berisikan proses atau cara bagi perusahaan untuk menciptakan sebuah *value* bagi pelanggan, serta untuk mencapai sasaran finansialnya. Kaplan & Norton (1996) membagi tiga ukuran utama pada perspektif ini, yaitu :

a. Proses Inovasi

Proses inovas pada proses bisnis internal terintegrasi dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada proses inovasi lebih difokuskan untuk pengembangan produk yang dibuat sesuai dengan identifikasi pasar yang terbaru. Proses inovasi internal produk atau jasa menjadi sangat penting dan sangat dibutuhkan agar perusahaan tetap dapat bersaing dengan para kompetitor lainnya. Inovasi produk dapat dilakukan dengan cara mengukur jumlah produk baru yang telah terjual dibandingkan dengan jumlah penjualan sebelumnya. Semakin tinggi nilai inovasi produk suatu perusahaan, maka pelanggan akan semakin tertarik dan akan meningkatkan penjualan produk perusahaan tersebut.

b. Proses Operasi

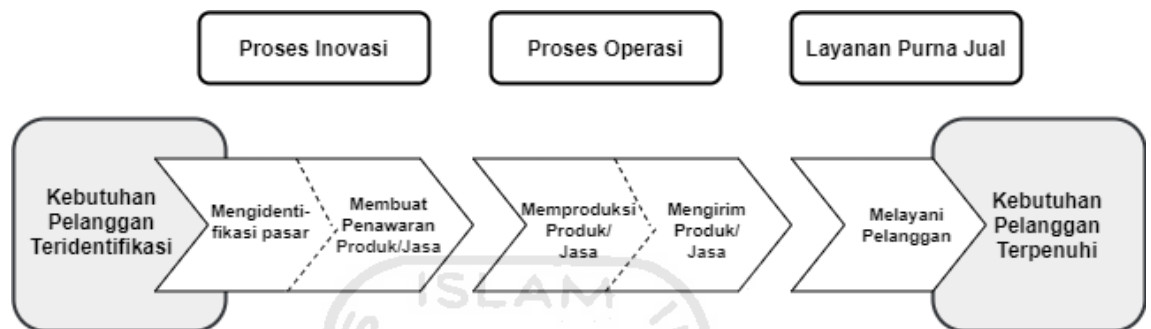
Terdapat dua aktivitas kegiatan pada proses operasi, yaitu aktivitas memproduksi atau menghasilkan produk/jasa yang telah diidentifikasi sebelumnya dan aktivitas pendistribusian produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Proses ini secara umum merupakan gambaran bagaimana perusahaan dalam menciptakan sebuah nilai bagi pelanggannya. Ukuran-ukuran yang digunakan pada proses ini biasanya adalah efisiensi, konsistensi, dan waktu pengiriman produk yang sudah ada kepada pelanggan lama. Lalu dapat juga ditambah dengan fleksibilitas dan karakteristik produk/jasa yang akan menciptakan nilai bagi pelanggan.

c. Proses Layanan Purna Jual

Merupakan proses kegiatan setelah dilakukannya penjualan produk/jasa dari perusahaan kepada pelanggan yang telah dilaksanakan. Proses layanan purna jual mencakup layanan garansi, perawatan kerusakan, pengembalian produk, reparasi produk, dan proses pembayaran untuk pembelian menggunakan kredit. Layanan purna jual sangat penting untuk diperhatikan bagi perusahaan yang ingin mendapatkan citra yang baik untuk pelanggannya (Arianti & Saefulloh, 2017). Koesomowidjojo (2017) menyebutkan bahwa layanan purna jual dapat

memberikan rasa aman kepada pelanggan setelah memakai produk/jasa yang telah ditawarkan tersebut.

Hubungan ketiga proses tersebut dapat dijelaskan melalui gambar berikut :

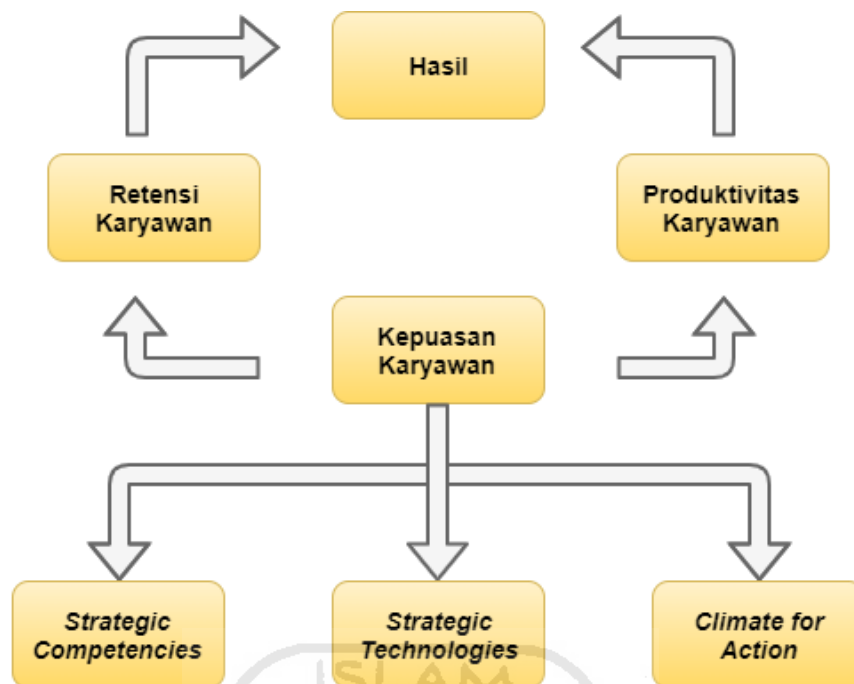


Gambar 2.5 Hubungan Ukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber : Kaplan & Norton (1996)

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor dasar atau faktor pendorong dari ketiga perspektif sebelumnya. Perspektif ini mengacu kepada *intangible assets* yang dibutuhkan organisasi untuk melakukan aktivitasnya, sehingga organisasi dapat menunjukkan kinerjanya untuk memberikan nilai (*value*) kepada pelanggannya. Perspektif ini akan melakukan pengidentifikasian infrastruktur yang dibuat oleh perusahaan untuk dapat menghasilkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja dalam jangka waktu panjang. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menurut Kaplan & Norton dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2 6 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sumber : Kaplan & Norton (1996)

- a. Kompetensi Strategik (*Strategic Competencies*)  
Keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendorong kegiatan pada pelaksanaan strategi.
- b. Teknologi Strategik (*Strategic Technologies*)  
Sistem informasi, *database*, dan jaringan-jaringan yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan pada pelaksanaan strategi.
- c. Iklim untuk melakukan tindakan (*Climate for Action*)  
Budaya kerja yang dibutuhkan untuk memotivasi dan menyelaraskan iklim kerja dengan strategi.

Ukuran-ukuran utama pada pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran antara lain adalah :

### 1. Tingkat Produktivitas Karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan pada periode tertentu.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{laba operasi setelah pajak}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Sumber : (Kaplan & Norton, 2000)

Dari hasil pengukuran tersebut, semakin tinggi produktivitas karyawan, semakin tinggi juga output yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan.

### 2. Tingkat Retensi Karyawan

Pengukuran retensi karyawan dapat dilakukan menggunakan perhitungan dari perputaran karyawan dalam perusahaan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{jumlah karyawan tahun berjalan}} \times 100\%$$

Sumber : (Yuwono S et al., 2002)

Dari hasil pengukuran tersebut, semakin tinggi retensi karyawan yang dihasilkan, maka semakin tinggi juga perputaran karyawan yang terjadi di organisasi tersebut.

### 3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengukuran kepuasan karyawan merupakan kunci utama dari hasil perhitungan tingkat produktivitas dan retensi karyawan.

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

#### 2.1.4.4. Keunggulan dan Manfaat *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Hasil dari evaluasi kinerja pada *balance scorecard* yang meliputi keempat perspektifnya, baik keuangan maupun non keuangan ternyata dapat menimbulkan rencana strategis yang dapat dirumuskan, ditetapkan, dan dicapai di masa yang akan datang dalam usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan *balance scorecard* tercakup pada empat karakteristik, yaitu komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur (Mulyadi, 2005). Keempat karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Komprehensif

Dalam perencanaan strategi, *balance scorecard* memperluas perspektif yang dicakup, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan saja, sekarang ditambahkan dari segi perspektif non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Penambahan perspektif rencana strategi ke perspektif non keuangan akan menghasilkan keuntungan, seperti menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang lebih kompleks. Strategi-strategi yang diterapkan ke setiap perspektif akan memperluas lingkup bisnis perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Sasaran strategis yang komprehensif merupakan respon yang tepat bagi perusahaan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang lebih kompleks.

##### 2. Koheren

Metode *Balance Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*casual relationship*) di antara berbagai sasaran strategis yang merupakan hasil dari perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan pada perspektif non keuangan harus mempunyai keterkaitan dengan tujuan keuangan baik langsung maupun tidak langsung. Strategi dan sasaran di setiap perspektif yang koheren akan menghasilkan perbaikan kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam kondisi apapun.

### 3. Seimbang

Perlu dipertimbangkan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategi kedalam empat perspektif. Keseimbangan sangat diperlukan dalam sasaran strategi yang sudah ditentukan untuk dapat menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan dalam jangka waktu panjang.

### 4. Terukur

Metode *Balance Scorecard* dapat mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Semua sasaran strategi ditentukan oleh ukurannya pada masing-masing perspektif. Sasaran strategis yang terukur yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi, akan memungkinkan tercapainya berbagai sasaran-sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Adapun beberapa manfaat metode *Balance Scorecard* menurut Kaplan & Norton (2000) adalah sebagai berikut :

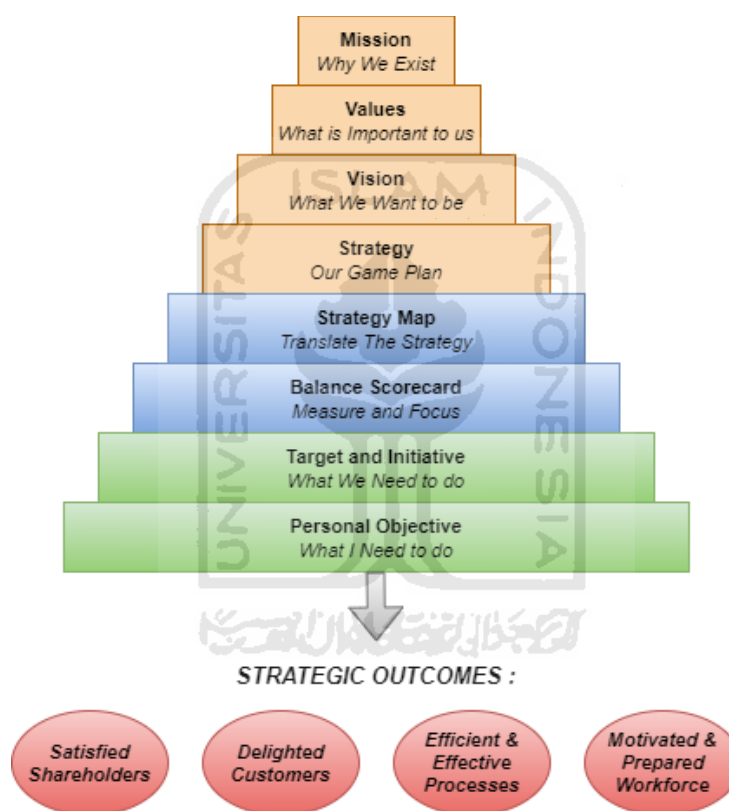
1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh departemen perusahaan
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
4. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan jangka panjang dan anggaran tahunan
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

#### 2.1.5 Peta Strategi

Konsep peta strategi pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai sebuah kerangka kerja untuk mengembangkan dan menerapkan strategi-strategi yang berdasarkan pada keempat perspektif *balance scorecard*. Tentunya setiap perspektif yang ada pada peta strategi akan saling memiliki keterkaitan. Pada peta strategi akan menggambarkan hubungan sebab akibat yang akan menciptakan peningkatan spesifik dari sasaran yang diharapkan. Peta strategi digambarkan dalam

bentuk *template* yang terdiri dari empat perspektif dalam *balance scorecard*. Empat perspektif dalam *balance scorecard* tersebut dapat dilihat sebagai logika sebab akibat yang dapat membangun hipotesis strategi (Kaplan & Norton, 2001).

Pembentukan peta strategi diawali ketika suatu strategi organisasi ingin diteruskan dari tingkat paling atas sampai ke tingkat yang paling bawah dari organisasi untuk diterapkan. Proses penerusan strategi organisasi ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2 7 Rangkaian Penerjemahan Misi menjadi Hasil

Sumber : Kaplan & Norton (2004)

Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa peta strategi dan *balance scorecard* merupakan jembatan penghubung antara visi, misi, nilai, dan strategi dengan target dan inisiatif dan tujuan individu. Pada gambar tersebut juga dapat disimpulkan bahwa strategi bukan merupakan proses yang dapat berdiri sendiri, melainkan strategi adalah suatu proses untuk melanjutkan dari misi perusahaan untuk diterapkan bahkan kepada tingkat karyawan yang paling rendah. Misi suatu organisasi mendefinisikan penyebab



organisasi tersebut berdiri atau bagaimana unit bisnis sesuai dengan organisasi. Sedangkan visi menggambarkan sebuah arah organisasi di masa depan, serta membantu masing-masing individu dalam organisasi untuk mengerti bagaimana cara setiap individu dalam memberikan kontribusi terhadap organisasinya. Selain itu, visi juga sebagai penengah antara misi dan nilai organisasi, yang merupakan bagian yang stabil dari organisasi ke strategi organisasi yang merupakan bagian yang dinamis dari suatu organisasi.

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

Pada subbab ini akan menjelaskan hasil rangkuman beberapa penelitian sebelumnya terkait metode *Balance Scorecard*, dengan tujuan untuk mengetahui apakah penelitian yang disusun sudah dilakukan penelitian oleh peneliti sebelumnya, dan juga untuk melihat beberapa perbedaan terkait metode, tujuan penelitian, dan hasil daripada penelitian tersebut.

Tabel 2 1 Penelitian Sebelumnya

Peneliti	Tahun	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil
<b>Prihasantyo Siswo Nugroho</b>	2018	Mengevaluasi hasil kinerja dan meningkatkan performansi perusahaan industri	<i>Balance Scorecard</i>	Perusahaan harus meningkatkan pelayanan kepada <i>customer</i> agar dapat menjaga loyalitas, selain itu perusahaan diharapkan untuk meningkatkan <i>quality control</i> produksi serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan
<b>Mahsina, Khusni Hidayati, Basuki</b>	2016	Mengukur kinerja perusahaan dan merancang <i>database</i> pada sistem informasi berdasarkan empat perspektif <i>Balance Scorecard</i>	<i>Balance Scorecard, Entity Relationship Diagram</i>	Perspektif keuangan memiliki kinerja yang baik, tetapi nilai <i>gross profit margin ratiomasih</i> kurang maksimal. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal mengalami peningkatan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kurang baik, perusahaan harus dapat mengelola karyawannya lebih baik lagi

Peneliti	Tahun	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil
<b>Yuniaristanto, Irhan Hilmi Hamdani, Niken Aristyawati, Galuh Qadrina</b>	2016	Mengukur kinerja perusahaan dan merancang usulan strategi untuk perbaikan kinerja	<i>Balance Scorecard</i> berdasarkan <i>Critical Success Factor</i>	Kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang positif dan konsisten. Namun pada perspektif keuangan mengalami penurunan yang disebabkan nilai ROI yang turun. Selain itu, perspektif proses bisnis internal juga mengalami penurunan karena sedikitnya produk baru yang dikeluarkan
<b>Yuliatin Ali S</b>	2012	Mengetahui kinerja perusahaan dan memberikan usulan alternatif strategi yang dipilih perusahaan	<i>Balance Scorecard</i> dan SWOT	Perspektif keuangan dan pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kinerja yang cukup baik, tetapi pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal memiliki kinerja yang kurang baik. Sehingga usulan yang diberikan yaitu melakukan ekspansi perusahaan dan meningkatkan kualitas produk
<b>Maria Febrina</b>	2012	Mengetahui tingkat kinerja perusahaan dan menilai strategi yang digunakan perusahaan	<i>Balance Scorecard</i> dan SWOT	Strategi terbaik yang dapat diterapkan pada perusahaan adalah menjaga hubungan baik terhadap kontraktor dan membangun hubungan dengan kontraktor baru secara aktif. Hasil Integrasi SWOT- <i>Balance Scorecard</i> dapat mengukur kinerja dan menghasilkan beberapa strategi di kemudian hari

Beberapa penelitian terdahulu mengukur kinerja ada yang dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* saja, dan ada juga yang menggabungkan dengan metode lain. Pengukuran kinerja dengan hanya menggunakan *Balance Scorecard* memiliki kekurangan, karena lebih berfokus pada aspek internal, walaupun aspek eksternal seperti pelanggan juga diperhatikan namun belum cukup untuk menggambarkan informasi terkait ancaman diluar perusahaan. Oleh karena itu, untuk menutupi kekurangan tersebut, beberapa penelitian juga telah mengintegrasikan metode *Balance Scorecard* dengan analisis SWOT untuk melihat peluang dan ancaman perusahaan pada aspek eksternalnya. Sehingga, pada penelitian ini akan dilakukan penyusunan strategi peningkatan kinerja pada rumah makan Kopi Rolas dengan menggunakan integrasi daripada metode SWOT dan *Balance Scorecard*. Analisis SWOT bertujuan untuk memunculkan strategi alternatif dari aspek internal dan eksternal perusahaan, yang kemudian akan diterjemahkan menjadi sasaran strategis kedalam kerangka perspektif-perspektif *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja, serta memunculkan inisiatif strategi untuk meningkatkan kinerja di Kopi Rolas.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini saat melakukan pengukuran kinerja adalah seluruh karyawan restoran dan pelanggannya, serta pihak-pihak yang terkait dengan bidang keuangan, dan juga pemilik daripada restoran Kopi Rolas Yogyakarta.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai pengukuran kinerja dengan metode SWOT dan *Balance Scorecard* ini dilakukan pada restoran Kopi Rollas yang terletak di Jalan Degolan, Umbulmartani, Ngemplak, Kabupaten Sleman, Yogyakarta.

#### 3.3 Sumber Data

Informasi-informasi atau data yang dapat mendukung penelitian sangat diperlukan oleh peneliti. Pada penelitian ini, peneliti sangat membutuhkan informasi berupa data yang dapat diperoleh dari restoran Kopi Rollas. Sumber data yang akan dikumpulkan pada penelitian ini antara lain yaitu :

1. Data Primer

Pada penelitian ini membutuhkan data primer, yaitu data yang didapatkan langsung dari hasil pengamatan yang dilakukan di Kopi Rolas. Data-data primer tersebut antara lain adalah :

- a. Profil perusahaan dan produk perusahaan
  - b. Data analisis SWOT dari hasil wawancara dengan pemilik restoran.
  - c. Data pengukuran kinerja pada *balance scorecard* di setiap masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari arsip-arsip atau dokumen restoran yang meliputi data keuangan dan juga data terkait media sosial yang digunakan restoran Kopi Rolas. Selain itu, data sekunder diperoleh juga dari sumber kedua yang merupakan hasil-hasil literatur dan *review* dari beberapa jurnal dan refrensi buku yang berkaitan dengan topik dan tujuan penelitian.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan menggunakan tiga metode, yaitu observasi, wawancara, dan kuesioner. Berikut merupakan cara-cara pengumpulan data pada penelitian ini :

#### 1. Observasi

Observasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung pada restoran dan mengambil data-data yang diperlukan untuk menunjang penelitian. Pengamatan dilakukan di restoran Kopi Rollas dengan mengambil data-data yang diperlukan untuk pengolahan data seperti data keuangan yang digunakan untuk perspektif keuangan pada metode *balance scorecard*. Pengamatan secara langsung juga dilakukan pada akun media sosial yang digunakan Kopi Rollas sebagai media pemasarannya.

#### 2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik untuk mengumpulkan data yang data tersebut tidak dapat diperoleh hanya dengan melakukan observasi saja. Wawancara ini dilakukan dengan narasumber yaitu pemilik Kopi Rollas untuk memperoleh data terkait informasi restoran secara umum, analisis SWOT, strategi bisnis restoran,

dan juga yang terkait dengan perspektif pada *balance scorecard*. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk memperoleh informasi tambahan jika data sekunder dari restoran tersebut kurang lengkap, seperti data keuangan dan data terkait karyawan restoran.

### 3. Kuesioner

Metode kuesioner dilakukan untuk mendapatkan empat jenis data, yaitu :

- a. Kuesioner kepuasan pelanggan
- b. Kuesioner citra dan reputasi perusahaan
- c. Kuesioner kualitas pelayanan
- d. Kuesioner kepuasan kerja karyawan

Dalam pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya adalah mengukur kepuasan pelanggan dan mengukur kepuasan karyawan dengan menggunakan metode kuesioner. Kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan kerangka kuesioner *dineserv* yang melihat kepuasan pelanggan dari berbagai aspek yaitu kualitas makanan, harga dan nilai, suasana tempat, dan kenyamanan pada pelanggan. Kuesioner kepuasan pelanggan disebar ke sebanyak 50 responden sebagai sampel. Sedangkan untuk mengukur kepuasan karyawan menggunakan kerangka kuesioner *Minnesota Satisfaction Survey* dengan menyusun pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Kuesioner kepuasan karyawan disebar ke seluruh karyawan aktif perusahaan tersebut. Metode penilaian kuesioner menggunakan skala likert, yaitu dengan pembobotan masing-masing butir pertanyaan dengan skala 1 sampai 5, dari tingkat sangat tidak puas sampai dengan sangat puas. Berikut merupakan tabel kategori bobot skala likert :

Tabel 3 1 Bobot Skala *Likert*

<b>Tingkat Kepuasan (Variabel)</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Puas	1
Tidak Puas	2
Cukup	3
Puas	4
Sangat Puas	5

### 3.5 Jenis Data

Terdapat dua jenis data yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan sejarah restoran, visi, misi, produk yang dihasilkan, dan sistem layanan yang diterapkan oleh restoran Kopi Rollas.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data numerik atau yang berbentuk angka. Data kuantitatif pada penelitian ini yaitu data yang berhubungan dengan jumlah karyawan, data laporan keuangan, data pada skala analisis SWOT, dan data pada jumlah tingkat kepuasan karyawan maupun pelanggan.

### 3.6 Analisis Data

#### 3.6.1 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data dilakukan pada setiap data yang diambil saat penelitian. Uji kecukupan data berguna untuk menguji apakah data yang diambil sudah cukup menggambarkan populasi pelanggan untuk keseluruhan. Besarnya sampel penelitian ditentukan dengan mendasarkan pada jumlah populasi, dimana bila populasi subjeknya lebih dari 100, maka digunakan ukuran sampel sebesar 10% - 15% (Arikunto, 1998). Terdapat dua faktor yang mempengaruhi pada pengujian kecukupan data, yaitu sebagai berikut :

1. Tingkat Signifikansi ( $\alpha$ )

Tingkat signifikansi menunjukkan peluang penyimpangan maksimum yang diakibatkan oleh adanya kemungkinan kesalahan pada saat pengambilan sampel. Tingkat signifikansi digunakan untuk menunjukkan seberapa besar nilai proporsi atau peluang kesalahan yang ditentukan oleh peneliti. Tingkat signifikansi

dinyatakan dalam bentuk persen, dan digunakan dalam analisis uji kecukupan data sebagai nilai yang menentukan dalam mencari nilai kritis ( $Z\alpha/2$ ). Selain itu, tingkat signifikansi juga digunakan pada analisis uji validitas data dan uji reliabilitas data sebagai sebuah ukuran dalam mencari nilai r tabel.

## 2. Tingkat Kepercayaan ( $1 - \alpha$ )

Tingkat kepercayaan menunjukkan besarnya probabilitas bahwa data yang sudah diambil sudah berada dalam tingkat ketelitian yang sebelumnya telah ditentukan. Pada dasarnya tingkat kepercayaan digunakan untuk melihat sejauh mana tingkat kebenaran dalam pengambilan keputusan hipotesis nol.

Pada uji kecukupan data kuesioner kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 90% dengan presentase kesalahan maksimum sebesar 10%. Pengukuran kecukupan data yang digunakan menggunakan rumus berikut :

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

dengan :

n = Jumlah data yang diperlukan

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel sesuai dengan tingkat keyakinan

e = Presentase kelonggaran ketelitian

### 3.6.2 Uji Validitas Data

Data-data yang diperoleh pada kuesioner akan dilakukan uji validitas untuk mengetahui sejauh mana pertanyaan kuesioner tersebut yang disebar sudah valid atau tepat dan cermat sesuai fungsi ukurnya. Uji validitas dilakukan sebanyak dua kali, karena kuesioner ini ditunjukkan untuk mengukur kepuasan pelanggan, citra dan reputasi perusahaan, kualitas pelayanan dan kepuasan karyawan pada restoran Kopi Rolas. Pengujian validitas data pada penelitian ini dengan menggunakan *software IBM SPSS*

*Statistics 22*. Tahapan uji validitas dengan *software* tersebut adalah dengan melakukan input data, menyesuaikan pengaturan variabel data, kemudian melakukan uji validitas dengan cara klik menu *Analyze*, kemudian pilih *Correlate*, kemudian pilih *Bivariate*. Setelah itu, lakukan pengaturan uji validitas dan klik Ok lalu akan terlihat hasil uji data.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah sebesar 10%. Sedangkan untuk nilai derajat kebebasan ditentukan berdasarkan jumlah variabel atau parameter yang ditaksir. Derajat kebebasan sendiri merupakan banyaknya angka pengamatan bebas dari seluruh total pengamatan yang dilakukan. Oleh karena penelitian ini menggunakan 2 variabel, maka rumus yang digunakan untuk nilai derajat kebebasan adalah  $(df) = n - 2$ . Nilai ini digunakan untuk analisis uji kecukupan data dan uji reliabilitas data untuk menentukan angka pengamatan bebas dari penelitian ini, dan digunakan sebagai ukuran untuk mencari nilai  $r$  tabel.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu :

1. Hipotesis Penelitian

H<sub>0</sub> : Data hasil pertanyaan kuesioner valid.

H<sub>1</sub> : Data hasil pertanyaan kuesioner tidak valid.

2. Daerah Kritis

$r_{hitung} > r_{tabel}$  , maka H<sub>0</sub> diterima.

$r_{hitung} < r_{tabel}$  , maka H<sub>0</sub> ditolak, atau H<sub>1</sub> diterima.

Pada pengujian validitas, jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka pertanyaan tersebut merupakan pertanyaan yang valid, sedangkan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka pertanyaan atau indikator tersebut merupakan pertanyaan yang tidak valid.

### 3.6.3 Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas data dilakukan karena bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner dapat dipercaya dan dapat diandalkan atau reliabel. Metode pada pengujian data ini adalah mengukur nilai *Cronbach's Alpha*



dengan bantuan *software IBM SPSS Statistics 22*. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah sebesar 10% dengan rumus derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n-2$ .

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu :

1. Uji Hipotesis

H0 : Data hasil pertanyaan kuesioner reliabel.

H1 : Data hasil pertanyaan kuesioner tidak reliabel.

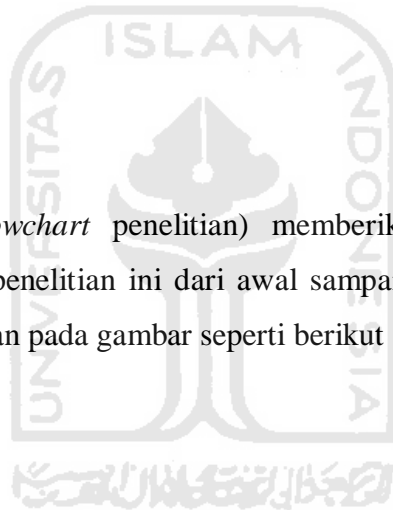
2. Daerah Kritis

Jika  $r_{\alpha} \geq r_{\text{tabel}}$  , maka H0 diterima.

Jika  $r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$  , maka H0 ditolak, atau H1 diterima.

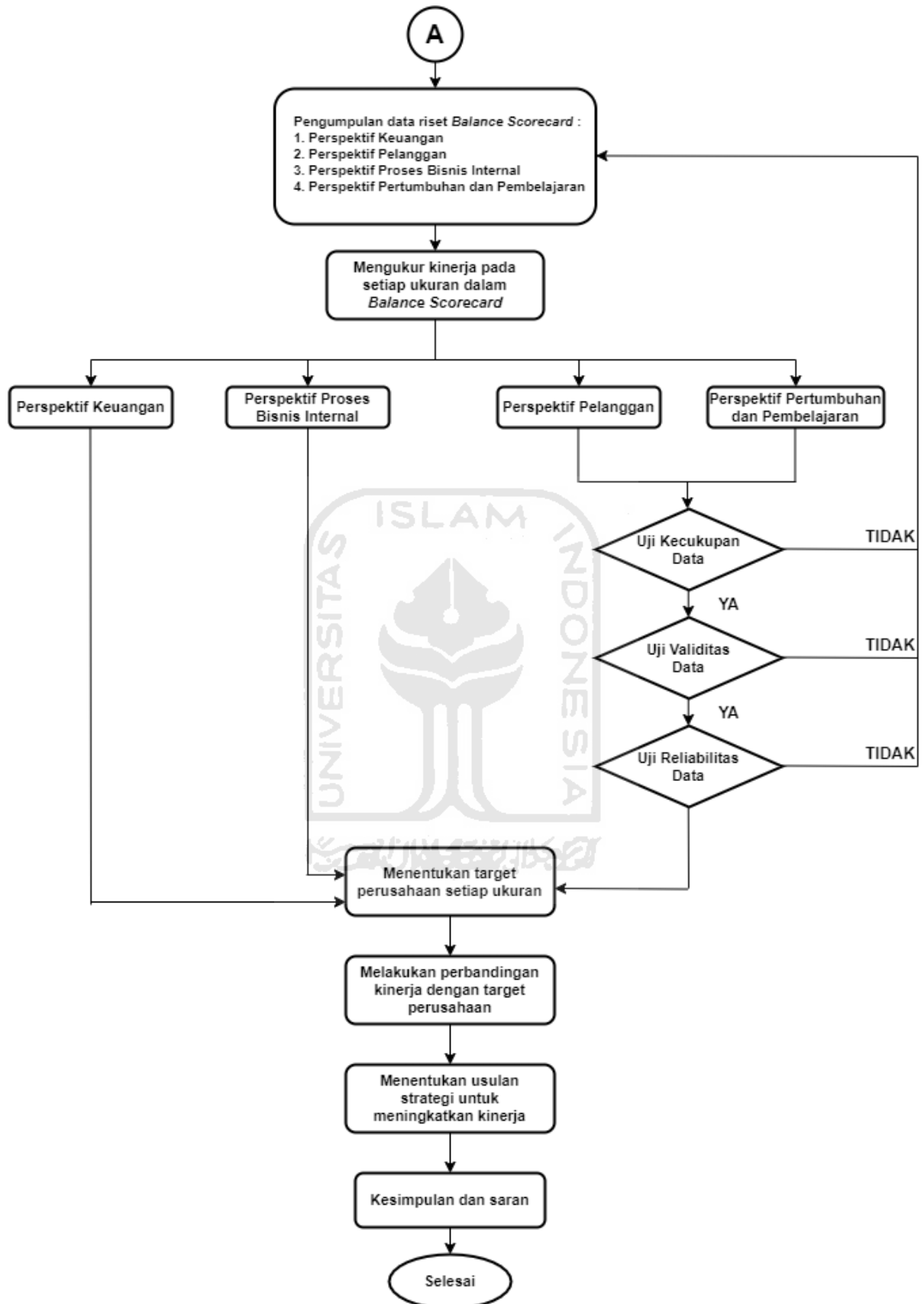
### 3.7 Alur Proses Penelitian

Alur proses penelitian (*flowchart* penelitian) memberikan gambaran keseluruhan tentang urutan-urutan pada penelitian ini dari awal sampai selesai. Untuk alur proses pada penelitian ini ditunjukkan pada gambar seperti berikut :





Gambar 3 1 Alur Proses Penelitian



Gambar 3 2 Alur Proses Penelitian (Lanjutan)

Penelitian ini dimulai dengan identifikasi masalah, yaitu merumuskan masalah, menentukan tujuan penelitian dan menentukan batasan penelitian yang akan dilakukan. Lalu memahami bagaimana kondisi perusahaan saat ini, mulai dari mendeskripsikan perusahaan dan mengetahui proses bisnis perusahaan. Studi literatur mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode SWOT dan *Balance Scorecard* dilakukan agar membantu penulisan ini tetap pada tujuannya. Mengukur kinerja pada kasus bisnis perusahaan Kopi Rolas dimulai dengan menganalisis SWOT untuk mengetahui segi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari perusahaan. Pengumpulan data serta analisis SWOT akan menghasilkan matriks SWOT yang akan digunakan untuk merumuskan strategi alternatif yang terdiri dari S-O yaitu kombinasi dari kekuatan dan peluang perusahaan, S-T kombinasi dari kekuatan dan ancaman perusahaan, W-O kombinasi dari kelemahan dan peluang perusahaan, dan W-T kombinasi dari kelemahan dan ancaman perusahaan. Kemudian strategi alternatif tersebut diterjemahkan kedalam kerangka perspektif-perspektif *Balance Scorecard* menjadi sebuah sasaran strategis. Masing-masing sasaran strategis ini disusun dan dibuat hubungan sebab akibatnya menjadi sebuah peta strategi. Lalu pada masing-masing sasaran strategis akan ditetapkan tolak ukur agar mengetahui kinerja perusahaan saat ini dan sebagai acuan tingkat keberhasilan sasaran strategis tersebut nantinya. Kemudian, pengukuran kinerja dilakukan pada masing-masing perspektif *Balance Scorecard* dengan acuan pada data-data perusahaan di dua tahun terakhir (2018-2019). Selanjutnya, penulis melaporkan hasil pengukuran kinerja tersebut kepada pemilik usaha dan membandingkannya dengan target kinerja perusahaan yang seharusnya. Setelah mengetahui kinerja mana saja yang belum mencapai target perusahaan, selanjutnya penulis menentukan usulan strategi inisiatif sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar target yang ditentukan dapat tercapai.

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Pengumpulan Data

##### 4.1.1 Data SWOT

Dalam membuat rancangan strategi perusahaan, dibutuhkan data kondisi internal dan eksternal perusahaan untuk memudahkan pada proses perancangannya. Data internal dan eksternal perusahaan didapatkan melalui analisis metode SWOT berdasarkan pengamatan serta wawancara daripada pemilik Kopi Rolas. Berikut merupakan data SWOT pada perusahaan Kopi Rolas :

1. Internal : *Strengths* (Kekuatan)

a. Suasana tempat yang asri dan nyaman

Kopi Rolas didirikan dengan nuansa joglo yang mencirikan bahwa tempat tersebut mempunyai karakteristik rumah adat dari Jawa Tengah. Desain joglo sengaja dibuat agar pengunjung merasakan adanya suasana “rumah” dari tempat tersebut. Selain itu, Kopi Rolas didirikan di tengah sawah, dan dibelakangnya ada aliran sungai yang mengalir deras sehingga suasana saat makan pun akan terasa nyaman ditemani dengan suara gemericik dari aliran air sungai. Banyaknya tumbuhan dan pepohonan disekitar tempat ini juga mendukung suasana yang sejuk dan juga asri agar pengunjung semakin betah untuk makan ataupun hanya sekedar nongkrong di Kopi Rolas. Lokasi yang jauh dari pusat kota dan pusat keramaian menjadikan tempat ini layak untuk berkumpul bersama-sama keluarga, mengobrol santai dengan teman, ataupun menyepi untuk mengumpulkan inspirasi.

b. Tempat dan lahan parkir yang luas

Rumah makan Kopi Rolas memiliki 3 pendopo yang masing-masing pendoponya cukup besar dan luas. Pendopo utama dijadikan sebagai kasir dan dapur serta tempat untuk makan, lalu 2 pendopo lainnya digunakan untuk tempat makan dan bisa juga untuk tempat *gathering* atau kumpul komunitas. Lahan parkir juga menjadi hal terpenting bagi Kopi Rolas untuk menarik minat pelanggan untuk datang ke tempat tersebut. Kopi Rolas mempunyai lahan parkir yang terbilang sangat luas, kendaraan seperti motor, mobil, bahkan kendaraan seperti minibus, dan juga bus pariwisata dapat masuk dan parkir di tempat tersebut. Hal ini yang menjadi keunggulan yang dimiliki Kopi Rolas.

c. Harga terjangkau untuk semua kalangan masyarakat

Pemilik Kopi Rolas menargetkan pangsa pasar kepada kelompok mahasiswa dan kelompok keluarga. Oleh karena itu, pemilik usaha menetapkan harga-harga pada menu Kopi Rolas yaitu dengan harga "*middle-low*". Terbukti dengan harga pada menu di Kopi Rolas untuk paket nasi sayur makan sepuasnya hanya diberi harga sebesar Rp 11.000. Lalu untuk lauk pauk harganya berkisar antara Rp 2.000 – Rp 17.000. Hal tersebut yang menjadikan banyaknya pengunjung yang tertarik untuk datang ke Kopi Rolas dikarenakan harga yang terjangkau. Kebanyakan pelanggan Kopi Rolas merupakan kalangan mahasiswa, kalangan keluarga, serta kalangan komunitas-komunitas seperti komunitas sepeda, komunitas motor, dan lain-lain.

d. Menu yang bervariasi

Menu makanan dan minuman yang disajikan pada rumah makan Kopi Rolas cukup bervariasi. Makanan dengan tema "ndeso" yang dihidangkan sangat beraneka ragam, mulai dari sayur-sayuran seperti sayur sup, sayur oseng kacang dan sayur lodeh yang beragam jenisnya, lalu macam-macam lauk pauk khas masakan rumahan, sampai dengan aneka cemilan seperti pisang goreng dan singkong goreng, dan masih banyak lainnya. Berdasarkan survey yang dilakukan penulis ke beberapa tempat pesaing, Kopi Rolas memiliki

lebih banyak variasi menu dibandingkan pesaingnya. Dengan banyaknya pilihan menu yang bervariasi tersebut, membuat pengunjung lebih tertarik untuk datang ke Kopi Rolas.

e. Lokasi yang strategis

Lokasi Kopi Rolas berada di Jalan Degolan, Umbulmartani, Ngemplak, yang mana lokasi tersebut berada di dekat Jalan Kaliurang Km 15. Lokasi Kopi Rolas berada sangat dekat dengan kampus Universitas Islam Indonesia yang terletak di Jalan Kaliurang Km 14,5, sehingga banyak sekali pelanggan Kopi Rolas yang merupakan mahasiswa Universitas Islam Indonesia tersebut. Selain itu, Kopi Rolas juga berada pada jalur satu arah yang menuju pada jalur wisata Gunung Merapi, sehingga banyak wisatawan yang sejenak mampir ke Kopi Rolas untuk makan siang ataupun istirahat disana.

2. Internal : *Weakness* (Kelemahan)

a. Respon pelayan yang kurang tanggap

Performansi karyawan dinilai masih kurang dalam hal melayani pelanggan yang diketahui berdasarkan wawancara dengan pemilik usaha. Pemilik usaha juga setuju pada masalah tersebut, karena pemilik juga sering mendapatkan komplain dari pelanggan terkait respon pelayan yang kurang tanggap. Selain itu, penulis sendiri juga pernah mengalami hal tersebut saat berkunjung untuk makan di Kopi Rolas. Pelayan kurang tanggap saat menerima pesanan dari pelanggan dan juga seringkali pesanan yang dihidangkan seringkali tidak sesuai dengan antrian yang seharusnya. Pemilik mengatakan bahwa salah satu penyebabnya adalah banyaknya karyawan yang berkumpul dan mereka saling ngobrol satu sama lain, sehingga tidak fokus dan menjadi kurang tanggap saat melayani pelanggan yang akan order pesanan.

b. Prosedur pemesanan kurang efisien

Selain pada respon pelayan yang kurang tanggap, prosedur pemesanan juga dinilai kurang efisien karena beberapa hal. Prosedur pada pemesanan tidak memiliki SOP khusus, sehingga seringkali terjadi kesalahan pada urutan

pengantaran makanan, ataupun kesalahan dalam hal pengantaran makanan. Menurut pemilik usaha, komplain dari pelanggan juga terbilang cukup sering, masalah utamanya yaitu lamanya makanan atau minuman diantar ke pelanggan, dan juga pelanggan yang sering salah antar karena tidak ada pencatatan nomor meja saat memesan makanan. Masalah ini yang harus segera diperbaiki, agar pengantaran makanan menjadi efisien dan meningkatkan kepuasan pada pelanggan.

c. Perawatan lingkungan yang sulit karena luasnya lokasi

Rumah makan Kopi Rolas memiliki lahan yang luas dan memiliki banyak pohon-pohon serta tanaman yang rimbun. Pepohonan dan tumbuhan ini memiliki manfaat yang besar diantaranya udara disekitar lokasi menjadi sejuk serta suasana rumah makan terlihat menjadi asri. Pemilik mengatakan bahwa pohon serta tanaman di sekitar lokasi sebagian sudah tumbuh sebelum Kopi Rolas dibangun, dan juga sebagian sengaja ditanam dan dirawat oleh pemilik. Rimbunnya pepohonan dan tanaman, mengakibatkan perawatan lingkungan menjadi repot untuk dilakukan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, pemilik juga mengakui hal tersebut, bahwa mengalami kesulitan untuk merawat lingkungan dikarenakan lokasi yang cukup luas.

d. Kurangnya kualitas SDM karena manajemen yang kurang optimal

Sumber daya manusia atau SDM merupakan salah satu aspek terpenting dari sebuah perusahaan. Kopi Rolas belum menerapkan manajemen SDM yang maksimal, karena belum terdapat divisi tersendiri dan tidak adanya pelatihan karyawan yang terprogram. Jika kompetensi SDM tidak meningkat dan tidak dikelola dengan baik, maka hal ini dapat mengancam turunnya performansi dan kinerja perusahaan tersebut.

e. Strategi promosi kurang intensif

Kopi Rolas menggunakan sosial media dalam bentuk usahanya untuk mempromosikan ke khalayak luas. Sosial media merupakan alat yang sangat mudah dan cepat untuk mempromosikan atau memasarkan segala bentuk usaha atau produk yang dijual kepada siapa saja yang melihatnya. Kopi Rolas



memanfaatkan *Instagram* dan *Facebook* sebagai media pemasarannya. Namun, Kopi Rolas belum melakukan promosi secara maksimal, hal ini diketahui dari postingan pada akun *Facebook* dan *Instagram* yang masih melakukan pengunggahan promosi hanya beberapa kali saja dalam seminggu. Padahal unggahan promosi dapat dilakukan setiap hari sehingga calon pelanggan dapat melihat unggahan tersebut dan tertarik untuk berkunjung ke Kopi Rolas tersebut. Selain itu, unggahan yang kurang menarik juga menjadi faktor bahwa strategi promosi pada Kopi Rolas kurang intensif.

f. Penerangan yang kurang disepanjang jalan menuju lokasi

Meskipun lokasi Kopi Rolas cukup strategis, namun penerangan di sepanjang jalan menuju lokasi tersebut sangatlah kurang. Tanda petunjuk jalan untuk mengarahkan menuju Kopi Rolas juga kurang, sehingga tidak sedikit pelanggan yang sulit untuk menemukan lokasi tersebut. Berdasarkan survey langsung, penulis menemukan sedikit sekali penerangan cahaya pada jalanan menuju lokasi, bahkan di sekitar gerbang masuk Kopi Rolas juga terlihat gelap. Padahal penerangan yang cukup serta adanya petunjuk jalan sangatlah membantu pelanggan untuk menemukan lokasi Kopi Rolas. Walaupun Kopi Rolas sudah bisa dicari melalui petunjuk arah *google* atau *google maps*, namun petunjuk arah manual serta penerangan yang cukup akan sangat mendukung pelanggan untuk menemukan lokasi Kopi Rolas.

3. Eksternal : *Oppotunities* (Peluang)

a. Besarnya permintaan untuk membuka *franchise*

Saat ini usaha Kopi Rolas hanya berada di kota Yogyakarta saja, sedangkan masih banyak kota besar lain yang belum dijangkau, seperti Semarang, Surabaya, Bandung, dan lain-lain. Pemilik usaha seringkali diminta untuk bekerja sama dengan pihak lain untuk membuka sistem bisnis *franchise* di kota-kota lain selain Yogyakarta. Karena Kopi Rolas sudah mulai banyak dikenal oleh masyarakat lokal, sehingga Kopi Rolas mempunyai peluang besar yang harus dimanfaatkan, yaitu membuka sistem bisnis *franchise* untuk daerah luar Yogyakarta.

b. Ramainya peminat angkringan di kota Yogyakarta

Pemilik usaha menjelaskan bahwa beliau sering diminta untuk membuka Kopi Rolas dengan konsep angkringan di beberapa tempat di Yogyakarta. Banyaknya minat pelanggan terhadap angkringan, membuat hal ini menjadi peluang yang besar untuk dimanfaatkan. Terlebih Kopi Rolas mempunyai menu kopi andalannya yang dapat disajikan juga jika Kopi Rolas membuka bisnis angkringan tersebut. Selain itu, membuka bisnis Kopi Rolas dengan konsep angkringan juga akan menambahkan manfaat dari segi pendapatan.

c. Bertambahnya peminat akan masakan rumahan

Pada zaman sekarang banyak sekali restoran atau rumah makan yang berkonsep *fast food* atau menjual makanan cepat saji. Sedangkan banyak sekali masyarakat yang berbanding terbalik, yang lebih rindu akan makanan dengan konsep masakan rumahan. Hal ini yang menjadi peluang besar bagi Kopi Rolas, karena Kopi Rolas menyajikan masakan rumahan yang akan membuat pelanggan puas serta mengobati kerinduan atas masakan rumahan yang sudah jarang sekali dijual di rumah makan lainnya.

d. Teknologi komunikasi semakin canggih

Kemajuan teknologi komunikasi menimbulkan peluang untuk semakin memudahkan menjalankan bisnis usaha di zaman sekarang ini. Terdapat peluang untuk meningkatkan kinerja perusahaan, terutama dalam bidang yang memerlukan komunikasi yang cepat dan dapat berbentuk dalam beberapa media, seperti teks, gambar, maupun video.

e. *Online Marketing* yang dapat dimanfaatkan

Salah satu kelemahan pada Kopi Rolas yaitu hanya mengandalkan sosial media seperti *Instagram* dan *Facebook* sebagai media pemasarannya. Bahkan kedua sosial media tersebut masih kurang optimal dalam penggunaannya. Terdapat peluang pada hal teknik pemasaran yang harus dimanfaatkan Kopi Rolas. Diantaranya adalah Kopi Rolas dapat memanfaatkan *Instagram Paid Advertising*, *Facebook Advertising*, *Twitter Ads*, *Email Marketing*, dan lain-

lain sebagai media tambahan untuk pemasarannya, agar dilihat lebih luas oleh calon pelanggannya.

f. Tren pemesanan via *online* yang semakin marak

Saat ini marak sekali penggunaan aplikasi ojek *online* untuk membantu meringankan pemenuhan kebutuhan sehari-hari pada masyarakat. Tidak hanya mengantar jemput penumpang ataupun barang, aplikasi seperti Gojek dan Grab juga sering sekali menjadi sarana untuk memudahkan pelanggan untuk memesan makanan di suatu warung atau rumah makan. Ini menjadi peluang yang besar untuk Kopi Rolas agar bekerja sama dengan aplikasi ojek *online* tersebut, terkait dengan pemesanan makanan. Seperti halnya *Go-food* atau *Grab-food*, Kopi Rolas harus memanfaatkan salah satu atau bahkan kedua sarana tersebut agar memudahkan pelanggan untuk tetap memesan dan menikmati produk Kopi Rolas tanpa harus datang ke lokasi.

4. Eksternal : *Threats* (Ancaman)

a. Banyak pesaing sejenis

Perubahan UKM kuliner pada saat ini meningkat tinggi dan menciptakan persaingan yang semakin menantang. Banyak pendatang-pendatang baru yang juga menyajikan produk dengan tema masakan rumahan. Pesaing dengan konsep sejenis harus menjadi perhatian serius bagi pemilik usaha, karena jangan sampai loyalitas pelanggan kita menurun dan berpindah ke tempat pesaing.

b. Semakin banyak restoran berkualitas dengan konsep baru

Kopi Rolas merupakan rumah makan yang banyak sekali dikunjungi dari berbagai kalangan, seperti mahasiswa, keluarga, bahkan beberapa komunitas. Meskipun Kopi Rolas mempunyai produk andalan sendiri dan berbagai macam variasi menu, tetapi dengan semakin banyaknya rumah makan dengan konsep baru yang tumbuh disekitar kota Yogyakarta, maka hal ini juga menjadi sebuah ancaman yang berpengaruh pada kunjungan pelanggan.

c. Kurangnya loyalitas dari para pelanggan

Loyalitas pelanggan merupakan hal yang harus diperhatikan bagi siapapun pemilik bisnis usaha. Loyalitas akan muncul dengan sendirinya jika pelanggan selalu puas atas layanan atau produk yang disajikan oleh perusahaan tersebut. Kopi Rolas harus selalu mencari cara untuk terus berkembang dan menemukan inovasi-inovasi baru agar dapat mempertahankan loyalitas pelanggan, sehingga pelanggan tidak akan pindah ke usaha pesaing yang sejenis.

d. Adanya isu bencana gunung merapi

Lokasi Kopi Rolas yang terletak di Jalan Degolan, Umbulmartani merupakan lokasi yang dekat dengan kawasan Gunung Merapi. Tentu ini juga menjadi sebuah ancaman jika terdapat isu-isu akan terjadinya bencana pada Gunung Merapi tersebut. Isu bencana Gunung Merapi akan mengakibatkan masyarakat tidak berani untuk datang ke wilayah yang terbilang masih dekat dengan Gunung Merapi, sehingga akan mengakibatkan penurunan pengunjung pada rumah makan Kopi Rolas.

e. Musim liburan mahasiswa

Berdasarkan wawancara dengan pemilik usaha, musim liburan mahasiswa sangat mempengaruhi turunnya kepadatan perusahaan. Hal ini dikarenakan bahwa sebagian besar pelanggan Kopi Rolas merupakan kalangan mahasiswa, sehingga jika musim liburan mahasiswa tiba, secara langsung akan mempengaruhi berkurangnya pelanggan pada Kopi Rolas dan berdampak pada turunnya pendapatan perusahaan.

## 4.2 Pengolahan Data

### 4.2.1 IFAS dan EFAS

SWOT merupakan alat analisis yang dapat melihat perusahaan dari sisi internal maupun eksternal dibanding dengan perusahaan pesaing. Tujuan SWOT adalah untuk

menganalisis situasi atau kondisi pada sebuah perusahaan, sehingga dapat merumuskan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingannya dengan para pesaing. Pada analisis SWOT terdapat 2 faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS). Berikut merupakan data faktor IFAS dan EFAS pada Kopi Rolas berdasarkan hasil survey dan wawancara oleh pemilik usaha :

Tabel 4 1 Faktor IFAS

No	<i>Strengths (Kekuatan)</i>
1	Suasana tempat yang asri dan nyaman
2	Tempat dan lahan parkir yang luas
3	Harga terjangkau untuk semua kalangan masyarakat
4	Menu yang bervariasi
5	Lokasi yang strategis
No	<i>Weakness (Kelemahan)</i>
1	Respon pelayan yang kurang tanggap
2	Prosedur pemesanan kurang efisien
3	Perawatan lingkungan yang sulit karena luasnya lokasi
4	Kurangnya kualitas SDM karena manajemen yang kurang optimal
5	Strategi promosi kurang intensif
6	Penerangan yang kurang disepanjang jalan menuju lokasi

Tabel 4 2 Faktor EFAS

No	<i>Opportunities (Peluang)</i>
1	Besarnya permintaan untuk membuka <i>franchise</i>
2	Ramainya peminat angkringan di kota Yogyakarta
3	Bertambahnya peminat akan masakan rumahan
4	Teknologi komunikasi semakin canggih
5	<i>Online Marketing</i> yang dapat dimanfaatkan
6	Tren pemesanan via <i>online</i> yang semakin marak
No	<i>Threats (Ancaman)</i>
1	Banyak pesaing sejenis
2	Semakin banyak restoran berkualitas dengan konsep baru
3	Kurangnya loyalitas dari para pelanggan
4	Adanya isu bencana gunung merapi
5	Musim liburan mahasiswa

#### 4.2.2 Diagram SWOT

Pada hasil analisis faktor IFAS dan EFAS sebelumnya, maka selanjutnya adalah dimasukkan kedalam diagram analisis SWOT, dengan selisih antara faktor *strength* dengan faktor *weakness* yaitu sebesar 0,59 sebagai titik koordinat X, lalu selisih antara faktor *opportunity* dengan faktor *threat* sebesar  $-0,02$  sebagai titik koordinat Y. Diagram SWOT ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 4 1 Hasil Diagram SWOT

Sumber : Data diolah

Dari hasil diagram SWOT berikut, titik temu antara kedua faktor IFAS dan EFAS berada di kuadran II. Pada kuadran ini, perusahaan memiliki kekuatan internal, tetapi disisi lain menghadapi beberapa kendala ancaman dari luar. Fokus strateginya adalah dengan memaksimalkan kekuatan internal yang dimiliki sehingga dapat merebut peluang pasar serta meminimalisir ancaman dari luar perusahaan. Kopi Rolas memiliki

kekuatan internal antara lain suasana tempat yang asri dan nyaman, tempat dan lahan parkir yang luas, harga terjangkau, menu bervariasi, dan lokasi yang strategis. Adapun kuadran ini menggambarkan bahwa Kopi Rolas dalam keadaan yang mantap, atau mempunyai sisi kekuatan internal yang baik namun juga memiliki ancaman yang dapat menjadi penghambat roda organisasi, seperti banyaknya pesaing sejenis, banyaknya restoran dengan konsep baru, kurangnya loyalitas pelanggan, adanya isu bencana merapi, dan musim liburan mahasiswa. Oleh karena itu, Kopi Rolas harus menerapkan strategi yang disebut diversifikasi strategi, yaitu pemberagaman strategi atau mencari strategi terbaik yang dapat digunakan dalam menghadapi ancaman dari luar. Jika Kopi Rolas terus menerapkan strategi biasanya tanpa mengubah atau mencari terus strategi yang terbaik, maka dapat dikhawatirkan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar.

#### 4.2.3 Matriks SWOT

Setelah membuat diagram analisis SWOT, lalu dibuatlah matriks dan ditentukan sebagai tabel informasi SWOT. Didalam matriks tersebut akan membandingkan antara faktor internal yang meliputi *Strength* dan *Weakness* dengan faktor eksternal *Opportunity* dan *Threat*. Matriks SWOT dapat membantu menggambarkan secara jelas tentang strategi yang akan disusun dari paduan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Strategi yang dipilih adalah strategi yang paling menguntungkan bagi perusahaan, dengan resiko dan ancaman yang seminimum mungkin. Berikut merupakan gambar matriks SWOT pada usaha Kopi Rolas :

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
<b>Faktor Eksternal</b>		
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besarnya permintaan untuk membuka <i>franchise</i></li> <li>2. Ramainya peminat angkringan di kota Yogyakarta</li> <li>3. Bertambahnya peminat akan masakan rumahan</li> <li>4. Teknologi komunikasi semakin canggih</li> <li>5. <i>Online Marketing</i> yang dapat dimanfaatkan</li> <li>6. Tren pemesanan via <i>online</i> yang semakin marak</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah variasi tempat makan seperti menambah saung ditengah sawah.</li> <li>2. Membangun <i>stand</i> oleh-oleh khas Kopi Rolas untuk produk yang dapat dibawa pulang.</li> <li>3. Membuka cabang dengan konsep angkringan di tengah kota.</li> <li>4. Bekerja sama dengan perusahaan aplikasi <i>online</i> untuk pembelian produk melalui aplikasi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat tim tambahan dari karyawan untuk merawat lingkungan dengan sistem <i>shift</i>.</li> <li>2. Meningkatkan kegiatan promosi dengan <i>online marketing</i> yang lebih intensif.</li> <li>3. Membuka cabang dengan program <i>franchise</i> di kota besar lainnya.</li> <li>4. Melakukan pelatihan kepada karyawan dengan terstruktur dan terprogram.</li> <li>5. Meningkatkan sistem pelayanan yang optimal</li> </ol>
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyak pesaing sejenis</li> <li>2. Semakin banyak restoran berkualitas dengan konsep baru</li> <li>3. Kurangnya loyalitas dari para pelanggan</li> <li>4. Adanya isu bencana gunung merapi</li> <li>5. Musim liburan mahasiswa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan promosi iklan dengan menonjolkan kualitas dari produk dan tempat pada Kopi Rolas.</li> <li>2. Menyebar <i>campaign</i> kepada masyarakat bahwa masakan rumah tidak kalah enak dan lebih sehat daripada makanan <i>junk food</i>.</li> <li>3. Membuka model bisnis katering pernikahan, pemesanan nasi box, dan pemesanan partai besar lainnya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kepuasan pelanggan untuk menjaga loyalitas pelanggan.</li> <li>2. Meningkatkan kesejahteraan SDM agar lebih produktif.</li> <li>3. Memperbaiki manajemen internal Kopi Rolas.</li> <li>4. Mengadakan program diskon dan promo pada saat musim libur mahasiswa.</li> <li>5. Membuat tim <i>creative</i> untuk pengelola akun media sosial Kopi Rolas.</li> <li>6. Merenovasi gerbang utama dengan unik dan kreatif dan diberi penerangan yang cukup.</li> </ol>

Gambar 4 2 Hasil Matriks SWOT

Sumber : Data diolah



#### 4.2.4 Rumusan Sasaran Strategis

Berikut merupakan rekapitulasi alternatif strategi dari hasil matriks SWOT :

Tabel 4 3 Alternatif Strategi SWOT

	No	Strategi SWOT
Strategi S-O	1	Menambah variasi tempat makan, seperti menambah saung ditengah sawah
	2	Membangun <i>stand</i> oleh-oleh khas Kopi Rolas untuk produk yang dapat dibawa pulang
	3	Membuka cabang dengan konsep angkringan di tengah kota
	4	Bekerja sama dengan perusahaan ojek <i>online</i> untuk pembelian produk melalui aplikasi
Strategi S-T	5	Melakukan promosi iklan dengan menonjolkan kualitas dari produk dan tempat pada Kopi Rolas
	6	Menyebarkan <i>campaign</i> kepada masyarakat bahwa masakan rumahan tidak kalah enak dan lebih sehat daripada makanan <i>junk food</i>
	7	Membuka model bisnis katering pernikahan, pemesanan nasi box, dan pemesanan partai besar lainnya
Strategi W-O	8	Membuat tim tambahan dari karyawan untuk merawat lingkungan dengan sistem <i>shift</i>
	9	Meningkatkan kegiatan promosi dengan <i>online marketing</i> yang lebih intensif
	10	Membuka cabang dengan program <i>franchise</i> di kota besar lainnya
	11	Mengadakan pelatihan kepada karyawan dengan terstruktur dan terprogram
	12	Meningkatkan sistem pelayanan yang optimal
Strategi W-T	13	Meningkatkan kepuasan pelanggan untuk menjaga loyalitas pelanggan
	14	Meningkatkan kesejahteraan SDM agar lebih produktif
	15	Memperbaiki manajemen internal Kopi Rolas
	16	Mengadakan program diskon dan promo pada saat musim libur mahasiswa
	17	Membuat tim <i>creative</i> untuk pengelola akun media sosial Kopi Rolas
	18	Merenovasi gerbang utama dengan unik dan kreatif dan diberi penerangan yang cukup

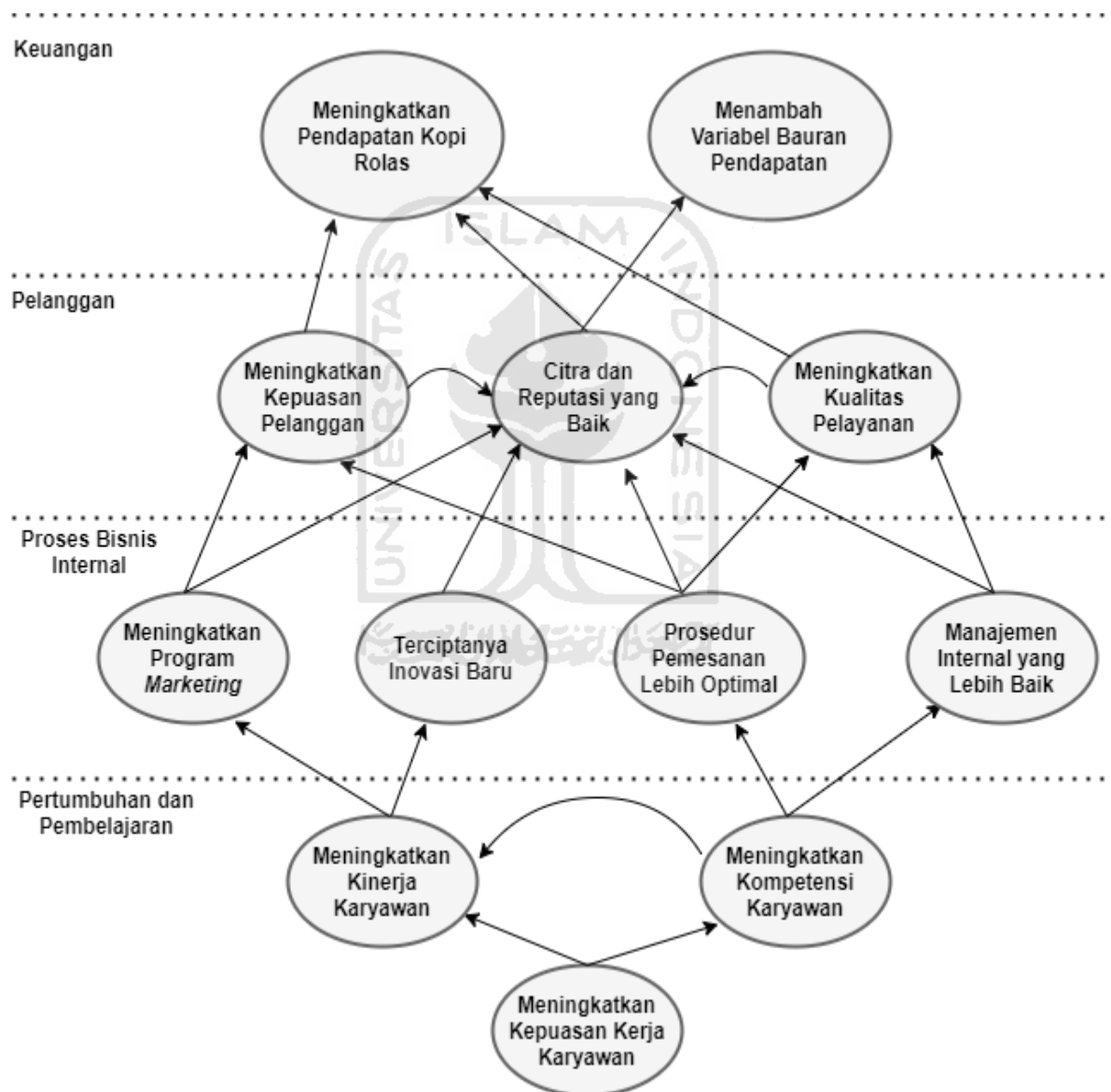
Selanjutnya, alternatif strategi tersebut diterjemahkan menjadi sasaran strategis dengan kerangka empat perspektif *Balance Scorecard* seperti berikut :

Tabel 4 4 Sasaran Strategis

<b>Perspektif</b>	<b>Sasaran Strategis</b>
Keuangan	Meningkatkan pendapatan Kopi Rolas
	Menambah variabel bauran pendapatan
	Meningkatkan kepuasan pelanggan
Pelanggan	Citra dan reputasi Kopi Rolas yang baik
	Meningkatkan kualitas pelayanan
	Terciptanya inovasi baru
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan program <i>marketing</i>
	Prosedur pemesanan lebih optimal
	Manajemen internal yang lebih baik
	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kinerja karyawan
	Meningkatkan kompetensi karyawan

#### 4.2.5 Peta Strategi

Peta strategi merupakan representasi visual dari sasaran-sasaran penting perusahaan yang saling berhubungan satu sama lain, sehingga peta strategi mampu membantu dalam mengendalikan kinerja pada perusahaan. Berikut merupakan gambar peta strategi pada Kopi Rolas :



Gambar 4 3 Hasil Peta Strategi Kopi Rolas

Sumber : Data diolah

#### 4.2.6 Menentukan Ukuran Strategis

Perhitungan kinerja pada keempat perspektif *Balance Scorecard* membutuhkan suatu tolak ukur atau ukuran dari sasaran strategis yang telah dibuat sebelumnya. Pada tabel 4.10 akan ditampilkan ukuran dari sasaran strategis pada keempat perspektif *Balance Scorecard* :

Tabel 4 5 Ukuran Sasaran Strategis

Perspektif	Sasaran Strategis	Ukuran	Sumber Data
Keuangan	Meningkatkan pendapatan Kopi Rolas	NPM ROE	Data Keuangan Perusahaan
	Menambah variabel bauran pendapatan	Jumlah variabel bauran pendapatan	Data Perusahaan
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Kuesioner Pelanggan
	Citra dan reputasi yang baik	Citra dan reputasi	Kuesioner Pelanggan
	Meningkatkan kualitas pelayanan	Tingkat kualitas pelayanan	Kuesioner Pelanggan
Proses Bisnis Internal	Terciptanya inovasi baru	Jumlah inovasi baru per tahun	Data Perusahaan
	Meningkatkan program <i>marketing</i>	Jumlah unggahan promosi di media sosial	Data Perusahaan
	Prosedur pemesanan lebih optimal	Keefisienan SOP pelayanan	Data Perusahaan
	Manajemen internal yang lebih baik	Kejelasan kedudukan dan wewenang	Data Perusahaan
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Tingkat kepuasan karyawan	Kuesioner Karyawan
		Tingkat retensi karyawan	Data Perusahaan
	Meningkatkan kinerja karyawan	Produktivitas karyawan	Data Perusahaan
	Meningkatkan kompetensi karyawan	Jumlah pelatihan per tahun	Data Perusahaan

## 4.2.7 Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard

### 4.2.8.1. Perspektif Keuangan

#### 1. *Net Profit Margin* (NPM)

*Net Profit Margin* atau margin laba bersih merupakan salah satu daripada jenis rasio profitabilitas untuk menilai seberapa besar presentase laba bersih yang didapat setelah dikurangi dengan pajak pendapatan yang diperoleh dari total penjualan pada suatu periode. Kasmir (2002) menyebutkan bahwa NPM merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba bersih atas penjualan. Semakin tinggi nilai presentase NPM maka semakin baik juga kondisi *financial* dari perusahaan tersebut. Perhitungan NPM dilakukan hanya pada tahun 2018 dan 2019, karena pihak Kopi Rolas baru melakukan pencatatan aktif di bulan Desember 2017.

Rumus :

$$\text{NPM} = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{NPM Tahun 2018} : \frac{808.227.630}{2.184.399.000} \times 100\% = 37\%$$

$$\text{NPM Tahun 2019} : \frac{955.140.469}{2.387.851.173} \times 100\% = 40\%$$

#### 2. *Return On Equity* (ROE)

*Return On Equity* atau rasio pengembailak ekuitas juga sebagai salah satu rasio pada rasio profitabilitas. ROE sendiri bertujuan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari modal yang dikeluarkan perusahaan. ROE dapat menggambarkan presentase besarnya pengembalian modal yang dikeluarkan oleh pemilik usaha. ROE penting untuk diketahui karena dapat mengukur keuntungan yang diterima pemilik usaha dari modal yang telah dikeluarkan per tahunnya.

Rumus :

$$\text{ROE} = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$$

$$\text{ROE Tahun 2018} : \frac{808.227.630}{752.525.456} \times 100\% = 107,4\%$$

$$\text{ROE Tahun 2019} : \frac{955.140.469}{776.051.631} \times 100\% = 123,1\%$$

### 3. Jumlah Variabel Bauran Pendapatan

Perusahaan dapat menambah penghasilan dari beberapa jenis penjualan yang dilakukan, atau dapat disebut juga *sales mix*. *Sales mix* sangat bermanfaat untuk menambah pendapatan perusahaan, juga bermanfaat untuk menambah pangsa pasar yang lebih luas. Pada tahun 2018, Kopi Rolas mulai melakukan usaha-usaha untuk menambah aliran pendapatan baru yaitu dengan menerima segala bentuk makanan ringan dengan kemasan atau *snack* yang merupakan titipan dari pihak kedua dan akan dipajang di sebuah rak khusus cemilan. Makanan ringan tersebut tentunya merupakan makanan yang bernuansa tradisional, karena menyesuaikan konsep yang diterapkan oleh Kopi Rolas. Pihak Kopi Rolas menentukan 2 sistem penjualan *snack* titipan tersebut, yang pertama yaitu sistem beli putus yang berarti Kopi Rolas membeli segala bentuk *snack* dari pihak kedua, yang lalu akan dijual lagi dengan menaikkan harga sebesar 50-100% dari harga jual pertama. Kedua, sistem konsinyasi yang berarti pihak kedua menitipkan *snack* tersebut, dan pada akhir periode yang ditetapkan Kopi Rolas akan membayar sejumlah banyaknya *snack* yang terjual kepada pihak kedua, dan *snack* yang tidak terjual akan dikembalikan kepada pihak kedua tersebut.

Pada tahun yang sama, di pertengahan tahun 2018 Kopi Rolas memiliki inovasi baru untuk menambah variabel bauran pendapatannya, yaitu dengan membuka cabang baru tetapi dengan konsep angkringan yang diberi nama Angkringan Kopi Rolas. Angkringan Kopi Rolas merupakan cabang dengan kedai kecil yang berkonsep angkringan. Konsep angkringan tersebut merupakan ide pemilik usaha dengan menargetkan pangsa pasar utama yaitu mahasiswa, dan juga semua kalangan. Angkringan Kopi Rolas sama seperti angkringan lainnya yang menyediakan berbagai

jenis nasi kucing, gorengan, cemilan, dan berbagai jenis minuman tradisional. Namun yang membedakan adalah, angkringan ini tetap menyediakan kopi khas yang menjadi menu andalan pemilik usaha, yaitu Kopi Rolas.

Pada tahun 2019, pemilik usaha mendapatkan tawaran dari pihak kedua untuk bekerja sama dalam menjual produk bakmie jawa. Kopi Rolas memang tidak menyediakan produk bakmie jawa pada menunya, sehingga pemilik usaha menerima tawaran tersebut untuk bekerja sama. Pemilik usaha hanya menyediakan tempat yaitu gazebo besar yang terpisah dari gazebo utama Kopi Rolas. Gazebo tersebut nantinya menjadi tempat untuk berjualan bakmie jawa, dan semua modal seperti gerobak, alat-alat memasak, dan bahan-bahan dasar bakmie jawa ditanggung oleh pihak kedua tersebut. Gazebo yang disediakan pada pihak kedua tidak dikenakan biaya sewa, tetapi Kopi Rolas mengambil keuntungan atau *fee* sebesar 12% dari total keuntungan penjualan bakmie jawa tersebut. Sistem kerja sama ini dapat menjadi tambahan pendapatan pada Kopi Rolas.

#### 4.2.8.2. Perspektif Pelanggan

##### 1. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan merupakan ukuran untuk mengetahui seberapa besar kepuasan pelanggan berdasarkan dari apa yang telah didapatkan dari produk atau pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Pengukuran pada tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada pengunjung di Kopi Rolas.

Tabel 4 6 Jumlah Responden Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Lembar Disebar	Lembar Diisi	Lembar Sah
Pelanggan Kopi Rolas	50	50	46

a. Uji Kecukupan Data

Rumus yang digunakan dalam melakukan uji kecukupan data adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{\left(\frac{Z\alpha}{2}\right)^2 p(1-p)}{e^2}$$

Keterangan :

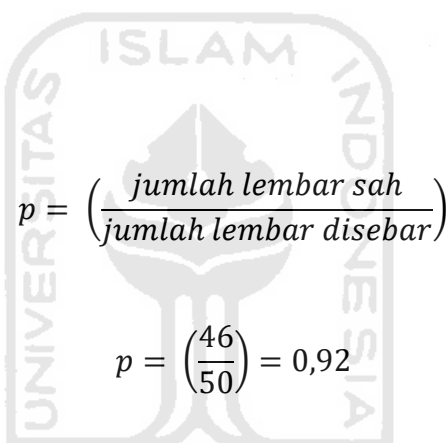
n = Jumlah data yang diperlukan

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel sesuai dengan tingkat keyakinan

e = Presentase kelonggaran ketelitian

1. Menghitung  $p$



$$p = \left( \frac{\text{jumlah lembar sah}}{\text{jumlah lembar disebar}} \right)$$

$$p = \left( \frac{46}{50} \right) = 0,92$$

2. Menghitung Nilai Z

Pada uji kecukupan data, peneliti menggunakan uji 2 sisi (*Two-Tailed*) karena terdapat 2 kemungkinan. Oleh karena itu, dengan tingkat kepercayaan 90%, maka :

$$(1 - \alpha) = 0,90$$

$$\alpha = 0,10 = 10\%$$

$$\frac{\alpha}{2} = 5\% = 0,05$$

Dengan melihat tabel Z, maka didapatkan  $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,64$



### 3. Menghitung Nilai n

Tingkat kesalahan pengisian maksimum (*standart error*) adalah 10%, maka :

$$n = \frac{\left(\frac{Z\alpha}{2}\right)^2 p(1-p)}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,64)^2 0,92(1-0,92)}{0,1^2} = 19,79 = 20$$

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan nilai  $n = 20$ . Maka dapat diketahui jumlah kuesioner minimal yang dibutuhkan adalah sebanyak 20 butir. Data kuesioner yang disebar sebanyak 50 butir, dan data yang sah sebanyak 46 butir. Hal tersebut menunjukkan bahwa data yang diambil sudah memenuhi syarat kecukupan data untuk mewakili sampel dari populasi.

#### b. Uji Validitas Data

##### 1. Menentukan Hipotesis

Terdapat 2 hipotesis, yaitu :

H<sub>0</sub> : Data hasil pertanyaan kuesioner valid

H<sub>1</sub> : Data hasil pertanyaan kuesioner tidak valid

##### 2. Menentukan $r_{tabel}$

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai  $n = 46$  maka derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2 = 46 - 2 = 44$ . Sehingga  $r_{tabel} = 0,2455$

##### 3. Kriteria Pengujian

Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka H<sub>0</sub> diterima.

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka H<sub>0</sub> ditolak atau H<sub>1</sub> diterima

##### 4. Hasil Uji Validitas

Tabel 4 7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Pertanyaan			Keterangan
P1	Rasa pada makanan/minuman yang dihidangkan	0,582	0,2455	<b>VALID</b>
P2	Kesegaran pada makanan/minuman yang dihidangkan	0,691	0,2455	<b>VALID</b>
P3	Variasi macam pilihan menu makanan/minuman	0,552	0,2455	<b>VALID</b>
P4	Suhu dari makanan/minuman yang sesuai dengan harapan	0,642	0,2455	<b>VALID</b>
P5	Konsistensi rasa dan bentuk pada makanan/minuman	0,645	0,2455	<b>VALID</b>
P6	Higenitas atau kebersihan pada makanan/minuman	0,623	0,2455	<b>VALID</b>
P7	Daftar menu makanan/minuman yang jelas	0,637	0,2455	<b>VALID</b>
P8	Harga menu makanan/minuman yang terjangkau	0,64	0,2455	<b>VALID</b>
P9	Kesesuaian harga dengan kualitas dan kuantitas makanan/minuman yang disajikan	0,773	0,2455	<b>VALID</b>
P10	Ketersediaan fasilitas umum seperti lahan parkir, kamar mandi, dan musholla yang memadai	0,628	0,2455	<b>VALID</b>
P11	Ketersediaan ruang/tempat untuk makan yang memadai	0,713	0,2455	<b>VALID</b>
P12	Kebersihan ruangan, fasilitas, dan lingkungan sekitar restoran	0,78	0,2455	<b>VALID</b>
P13	Tingkat kesejukan di ruangan restoran	0,616	0,2455	<b>VALID</b>
P14	Tingkat kenyamanan ketika berada di restoran	0,674	0,2455	<b>VALID</b>
P15	Kemudahan dalam menemukan lokasi restoran	0,522	0,2455	<b>VALID</b>
P16	Jaminan keamanan di ruang makan dan di tempat parkir	0,693	0,2455	<b>VALID</b>

Berdasarkan hasil pengujian validitas dengan bantuan *software IBM SPSS Statistics 22*, seluruh butir pertanyaan memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar daripada  $r_{tabel}$ . Maka seluruh butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

### c. Uji Reliabilitas Data

#### 1. Menentukan Hipotesis

Terdapat 2 hipotesis, yaitu :

H0 : Data hasil pertanyaan kuesioner reliabel

H1 : Data hasil pertanyaan kuesioner tidak reliabel

#### 2. Menentukan $r_{tabel}$

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai  $n = 46$  maka derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2 = 46 - 2 = 44$ . Sehingga  $r_{tabel} = 0,2455$

#### 3. Kriteria Pengujian

Jika  $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ , maka H0 diterima.

Jika  $r_{alpha} < r_{tabel}$ , maka H0 ditolak atau H1 diterima

#### 4. Hasil Uji Reliabilitas

Dengan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 22*, didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,908. Dengan begitu,  $r_{alpha}$  lebih besar sama dengan  $r_{tabel}$  karena  $0,908 \geq 0,2455$ . Oleh karena itu data seluruh butir pertanyaan pada kuesioner dinyatakan reliabel.

### d. Hasil Perhitungan Kuesioner

Setelah dilakukan pengujian pada tingkat kepuasan pelanggan, didapatkan hasil bahwa data untuk pengujian kepuasan pelanggan adalah cukup, dan pertanyaan yang diajukan pada kuesioner adalah valid serta reliabel. Pada kuesioner tersebut, diajukan 16 butir pertanyaan dengan 50 lembar kuesioner yang disebar, dan 46 lembar kuesioner yang sah. Jawaban pada kuesioner ini menggunakan skala likert yaitu angka 1 dengan jawaban sangat tidak puas, sampai dengan angka 5 yaitu sangat puas. Lalu data kuesioner diolah dengan *software Microsoft Excel* dan didapatkan nilai hasil pengisian kuesioner yaitu sebesar 2956. Lalu untuk nilai total maksimumnya sebesar 3680, sehingga prosentase tingkat kepuasan pelanggan sebesar 80%.

## 2. Citra dan Reputasi Perusahaan

Citra dan reputasi merupakan gambaran tentang faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Setiap perusahaan berusaha menaikkan citra dan reputasi dengan menentukan sendiri pelanggan idealnya dan berusaha mempengaruhi perilaku pembelian pelanggan melalui citra yang diasosiasikan dengan pembelian produk pada perusahaan tersebut. Perusahaan harus membuat citra dan reputasi yang kuat, agar perusahaan dapat mendefinisikan pelanggannya dan juga dapat membuat pelanggan merasa bangga dan puas jika menggunakan produk atau jasa pada perusahaan tersebut. Pengukuran citra dan reputasi pada Kopi Rolas penting dilakukan, agar dapat melihat bagaimana *image* Kopi Rolas dimata pelanggan. Pengukuran ini dilakukan dengan metode penyebaran kuesioner. Kuesioner disebar kepada sejumlah 50 responden yang semuanya adalah pengunjung di Kopi Rolas.

Tabel 4 8 Jumlah Responden Kuesioner Citra dan Reputasi

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Lembar Disebar	Lembar Diisi	Lembar Sah
Pelanggan Kopi Rolas	50	50	47

### a. Uji Kecukupan Data

Rumus yang digunakan dalam melakukan uji kecukupan data adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{\left(\frac{Z\alpha}{2}\right)^2 p(1-p)}{e^2}$$

dengan :

n = Jumlah data yang diperlukan

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel sesuai dengan tingkat keyakinan

e = Presentase kelonggaran ketelitian

1. Menghitung Nilai  $p$ 

$$p = \left( \frac{\text{jumlah lembar sah}}{\text{jumlah lembar disebar}} \right)$$

$$p = \left( \frac{47}{50} \right) = 0,94$$

2. Menghitung Nilai  $Z$ 

Pada pengujian citra dan reputasi, peneliti menggunakan uji 2 sisi (*Two-Tailed*) karena terdapat 2 kemungkinan. Oleh karena itu, dengan tingkat kepercayaan 90%, maka :

$$\begin{aligned} (1 - \alpha) &= 0,90 \\ \alpha &= 0,10 = 10\% \\ \frac{\alpha}{2} &= 5\% = 0,05 \end{aligned}$$

Dengan melihat tabel  $Z$ , maka didapatkan  $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,64$

3. Menghitung Nilai  $n$ 

Tingkat kesalahan pengisian maksimum (*standart error*) adalah 10%, maka :

$$n = \frac{\left( \frac{Z\alpha}{2} \right)^2 p(1 - p)}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,64)^2 0,94(1 - 0,94)}{0,1^2} = 15,16 = 15$$

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan nilai  $n = 15$ . Maka dapat diketahui jumlah kuesioner minimal yang dibutuhkan adalah sebanyak 15 butir. Data kuesioner yang disebar sebanyak 50 butir, dan data yang sah sebanyak 47 butir. Hal tersebut menunjukkan bahwa data yang diambil sudah memenuhi syarat kecukupan data untuk mewakili sampel dari populasi.

b. Uji Validitas Data

1. Menentukan Hipotesis

Terdapat 2 hipotesis, yaitu :

H0 : Data hasil pertanyaan kuesioner valid

H1 : Data hasil pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Menentukan  $r_{tabel}$

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai  $n = 47$  maka derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2 = 47 - 2 = 45$ . Sehingga  $r_{tabel} = 0,2429$

3. Kriteria Pengujian

Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka H0 diterima.

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka H0 ditolak atau H1 diterima

4. Hasil Uji Validitas

Tabel 4 9 Hasil Uji Validitas Kuesioner Citra dan Reputasi

No	Pertanyaan			Keterangan
P1	Kopi Rolas memiliki nilai yang baik dimata saya sebagai pelanggan	0,727	0,2429	<b>VALID</b>
P2	Bagi saya Kopi Rolas memiliki reputasi yang baik	0,556	0,2429	<b>VALID</b>
P3	Bagi saya Kopi Rolas memiliki kualitas yang baik	0,644	0,2429	<b>VALID</b>
P4	Bagi saya Kopi Rolas memiliki sisi potensi yang baik	0,578	0,2429	<b>VALID</b>
P5	Popularitas nama Kopi Rolas sudah dikenal banyak orang	0,486	0,2429	<b>VALID</b>
P6	Saya melihat Kopi Rolas layak untuk mendapat kepercayaan dari saya sebagai pelanggan	0,726	0,2429	<b>VALID</b>
P7	Kopi Rolas selalu bertanggung jawab terhadap segala hal yang ditemui oleh pelanggan	0,666	0,2429	<b>VALID</b>
P8	Bagi saya restoran Kopi Rolas memiliki nilai lebih dibandingkan dengan restoran lainnya	0,652	0,2429	<b>VALID</b>
P9	Bagi saya Kopi Rolas layak untuk direkomendasikan ke orang lain	0,681	0,2429	<b>VALID</b>
P10	Saya kembali di lain waktu sebagai bentuk loyalitas saya sebagai pelanggan	0,639	0,2429	<b>VALID</b>

Berdasarkan hasil pengujian validitas dengan bantuan *software IBM SPSS Statistics 22*, seluruh butir pertanyaan memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar daripada  $r_{tabel}$ . Maka seluruh butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

c. Uji Reliabilitas Data

1. Menentukan Hipotesis

Terdapat 2 hipotesis, yaitu :

H0 : Data hasil pertanyaan kuesioner reliabel

H1 : Data hasil pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Menentukan  $r_{tabel}$

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai  $n = 47$  maka derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2 = 47 - 2 = 45$ . Sehingga  $r_{tabel} = 0,2429$

3. Kriteria Pengujian

Jika  $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ , maka H0 diterima.

Jika  $r_{alpha} < r_{tabel}$ , maka H0 ditolak atau H1 diterima

4. Hasil Uji Reliabilitas

Dengan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 22*, didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,829. Dengan begitu,  $r_{alpha}$  lebih besar sama dengan  $r_{tabel}$  karena  $0,829 \geq 0,2455$ . Oleh karena itu data seluruh butir pertanyaan pada kuesioner dinyatakan reliabel.

d. Hasil Perhitungan Kuesioner

Setelah dilakukan pengujian citra dan reputasi pada Kopi Rolas, didapatkan hasil bahwa data untuk pengujian adalah cukup, dan pertanyaan yang diajukan pada kuesioner adalah valid serta reliabel. Pada kuesioner tersebut, diajukan 10 butir pertanyaan dengan 50 lembar kuesioner yang disebar, dan 47 lembar kuesioner yang sah. Jawaban pada kuesioner ini menggunakan skala likert yaitu angka 1 dengan jawaban sangat tidak setuju, sampai dengan angka 5 yaitu sangat setuju. Lalu data kuesioner diolah dengan *software Microsoft Excel* dan didapatkan nilai

hasil pengisian kuesioner yaitu sebesar 1866. Lalu untuk nilai total maksimum adalah 2350, sehingga prosentase tingkat citra dan reputasi sebesar 79,4%.

### 3. Tingkat Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan hal penting yang akan mempengaruhi pada citra dan reputasi perusahaan. Kualitas pelayanan yang baik akan menjadi sebuah keuntungan bagi perusahaan, karena jika perusahaan memberikan kualitas pelayanan yang baik, maka pelanggan juga akan mendapatkan *feedback* yang baik juga, bahkan pelanggan tersebut bisa saja akan menjadi pelanggan tetap, atau pelanggan yang loyal. Pada pengujian ini, kualitas pelayanan diukur berdasarkan 5 dimensi kualitas layanan, yaitu dimensi *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*. Pengujian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 50 responden pelanggan Kopi Rolas.

Tabel 4 10 Jumlah Responden Kuesioner Kualitas Pelayanan

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Lembar Disebar	Lembar Diisi	Lembar Sah
Pelanggan Kopi Rolas	50	50	47

#### a. Uji Kecukupan Data

Rumus yang digunakan dalam melakukan uji kecukupan data adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{\left(\frac{Z\alpha}{2}\right)^2 p(1-p)}{e^2}$$

dengan :

n = Jumlah data yang diperlukan

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel sesuai dengan tingkat keyakinan

e = Presentase kelonggaran ketelitian



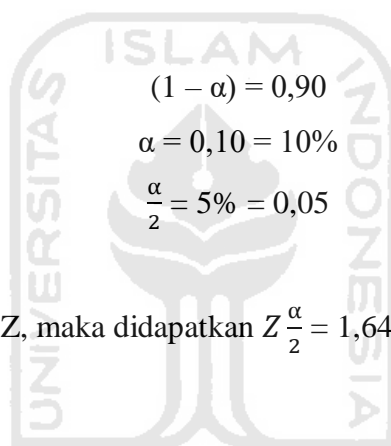
1. Menghitung  $p$ 

$$p = \left( \frac{\text{jumlah lembar sah}}{\text{jumlah lembar disebar}} \right)$$

$$p = \left( \frac{47}{50} \right) = 0,94$$

## 2. Menghitung Nilai Z

Pada pengujian kualitas pelayanan, peneliti menggunakan uji 2 sisi (*Two-Tailed*) karena terdapat 2 kemungkinan. Oleh karena itu, dengan tingkat kepercayaan 90%, maka :



$$(1 - \alpha) = 0,90$$

$$\alpha = 0,10 = 10\%$$

$$\frac{\alpha}{2} = 5\% = 0,05$$

Dengan melihat tabel Z, maka didapatkan  $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,64$

## 3. Menghitung Nilai n

Tingkat kesalahan pengisian maksimum (*standart error*) adalah 10%, maka :

$$n = \frac{\left( \frac{Z\alpha}{2} \right)^2 p(1 - p)}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,64)^2 0,94(1 - 0,94)}{0,1^2} = 15,16 = 15$$

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan nilai  $n = 15$ . Maka dapat diketahui jumlah kuesioner minimal yang dibutuhkan adalah sebanyak 15 butir. Data kuesioner yang disebar sebanyak 50 butir, dan data yang sah sebanyak 47 butir. Hal tersebut menunjukkan bahwa data yang diambil sudah memenuhi syarat kecukupan data untuk mewakili sampel dari populasi.

b. Uji Validitas Data

1. Menentukan Hipotesis

Terdapat 2 hipotesis, yaitu :

H0 : Data hasil pertanyaan kuesioner valid

H1 : Data hasil pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Menentukan  $r_{tabel}$

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai  $n = 47$  maka derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2 = 47 - 2 = 45$ . Sehingga  $r_{tabel} = 0,2429$

3. Kriteria Pengujian

Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka H0 diterima.

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka H0 ditolak atau H1 diterima

4. Hasil Uji Validitas

Tabel 4 11 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kualitas Pelayanan

No	Pertanyaan			Keterangan
P1	Kopi Rolas menyediakan kelengkapan fasilitas seperti ruang makan, kamar mandi, musholla, dan tempat parkir secara baik dan layak	0,575	0,2429	<b>VALID</b>
P2	Kopi Rolas menyediakan lingkungan yang terlihat indah, sejuk, dan nyaman	0,499	0,2429	<b>VALID</b>
P3	Pegawai berpenampilan sopan dan menarik	0,657	0,2429	<b>VALID</b>
P4	Pegawai mengantarkan makanan/minuman sesuai dengan pesanan pelanggan	0,594	0,2429	<b>VALID</b>
P5	Pegawai dapat menjelaskan dengan detail tentang menu yang disediakan	0,62	0,2429	<b>VALID</b>
P6	Pegawai selalu siap membantu jika ada permasalahan pada pelanggan	0,735	0,2429	<b>VALID</b>
P7	Pegawai menerima dan melayani pelanggan yang baru datang dengan baik	0,769	0,2429	<b>VALID</b>
P8	Pegawai selalu merespon dengan tanggap ketika dipanggil atau dibutuhkan	0,731	0,2429	<b>VALID</b>

No	Pertanyaan			Keterangan
P9	Pegawai maupun pihak Kopi Rolas merespon dengan baik jika ada keluhan dari pelanggan	0,66	0,2429	VALID
P10	Pegawai bersifat cekatan serta menghargai pelanggan	0,595	0,2429	VALID
P11	Pegawai mempunyai skill atau kemampuan berkomunikasi dengan baik	0,735	0,2429	VALID
P12	Kopi Rolas memiliki kekonsistenan rasa pada produk makanan/minumannya	0,561	0,2429	VALID
P13	Pegawai selalu membantu pelanggan mencari tempat duduk pada saat jam sibuk	0,701	0,2429	VALID
P14	Pegawai bersikap ramah dan sopan pada pelanggan	0,673	0,2429	VALID
P15	Pegawai selalu melayani pelanggan secara sungguh-sungguh	0,717	0,2429	VALID

Berdasarkan hasil pengujian validitas dengan bantuan *software IBM SPSS Statistics* 22, seluruh butir pertanyaan memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar daripada  $r_{tabel}$ . Maka seluruh butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

### c. Uji Reliabilitas Data

#### 1. Menentukan Hipotesis

Terdapat 2 hipotesis, yaitu :

H<sub>0</sub> : Data hasil pertanyaan kuesioner reliabel

H<sub>1</sub> : Data hasil pertanyaan kuesioner tidak reliabel

#### 2. Menentukan $r_{tabel}$

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai  $n = 47$  maka derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2 = 47 - 2 = 45$ . Sehingga  $r_{tabel} = 0,2429$

#### 3. Kriteria Pengujian

Jika  $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ , maka H<sub>0</sub> diterima.

Jika  $r_{alpha} < r_{tabel}$ , maka H<sub>0</sub> ditolak atau H<sub>1</sub> diterima

#### 4. Hasil Uji Reliabilitas

Dengan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 22*, didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,902. Dengan begitu,  $r_{alpha}$  lebih besar sama dengan  $r_{tabel}$  karena  $0,902 \geq 0,2455$ . Oleh karena itu data seluruh butir pertanyaan pada kuesioner dinyatakan reliabel

#### d. Hasil Perhitungan Kuesioner

Setelah dilakukan pengujian kualitas pelayanan pada Kopi Rolas, didapatkan hasil bahwa data untuk pengujian adalah cukup, dan pertanyaan yang diajukan pada kuesioner adalah valid serta reliabel. Pada kuesioner tersebut, diajukan 15 butir pertanyaan dengan 50 lembar kuesioner yang disebar, dan 47 lembar kuesioner yang sah. Jawaban pada kuesioner ini menggunakan skala likert yaitu angka 1 dengan jawaban sangat tidak setuju, sampai dengan angka 5 yaitu sangat setuju. Lalu data kuesioner diolah dengan *software Microsoft Excel* dan didapatkan nilai hasil pengisian kuesioner yaitu sebesar 2823. Lalu untuk nilai total maksimum adalah 3525, sehingga prosentase tingkat kualitas pelayanan sebesar 80%.

#### 4.2.8.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

##### 1. Jumlah Inovasi per Tahun

Sebuah perusahaan baik manufaktur maupun jasa, harus selalu memberikan inovasi dari waktu ke waktu agar menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan tren yang ada. Inovasi harus dilakukan agar dapat memenuhi permintaan pelanggan dan juga memberikan sesuatu yang berbeda, baik dari sistem, produk ataupun layanan, agar tetap selalu menjaga kepuasan pelanggan. Pada pengukuran ini, penulis mewawancarai pemilik usaha terkait berapa jumlah inovasi yang telah dilakukan Kopi Rolas per tahunnya.

Tabel 4 12 Jumlah Inovasi per Tahun

<b>Tahun</b>	<b>Inovasi</b>	<b>Jumlah Inovasi</b>
2018	1. Produk wedang teh jahe gula batu	5
	2. Produk wedang teh sere gula batu	
	3. Produk jamu beras kencur	
	4. Produk jamu kunir asem	
	5. Produk jamu gula asem	
2019	6. Produk wedang ketan	2
	7. Produk wedang susu ketan	
<b>Rata – rata inovasi per tahun</b>		<b>3,5</b>

## 2. Jumlah Unggahan Promosi di Sosial Media

Kopi Rolas melakukan berbagai promosi melalui internet, terutama di sosial media. Promosi dilakukan melalui akun *Instagram* dan *Facebook* khusus dengan nama akun Kopi Rolas. Pemilik Kopi Rolas mengatakan bahwa sosial media saat ini sangat membantu untuk menarik pelanggan baru maupun untuk mempertahankan pelanggan lama. Dalam mempromosikan sesuatu di sosial media, pemilik akun harus mempunyai sebuah *content* berupa foto maupun video beserta deskripsinya. Sebuah *content* dibutuhkan untuk sekreatif mungkin agar dapat menarik perhatian daripada calon pelanggan yang melihat *content* tersebut. Selain itu, pemilik akun harus menghasilkan *content* yang banyak agar dapat juga melakukan promosi sebanyak mungkin. Oleh karena itu, tingkat keefektifan promosi pada kegiatan *marketing* salah satunya dapat diukur melalui perhitungan pada jumlah unggahan promosi di sosial media pertahunnya.

Tabel 4 13 Jumlah Unggahan Sosial Media

	<b>Jumlah Unggahan (<i>Instagram</i> dan <i>Facebook</i>)</b>	
<b>Tahun</b>	2018	424
	2019	373
<b>Rata-rata per tahun</b>		<b>399</b>

### 3. Keefisienan SOP Pelayanan

Pelayanan (*service*) merupakan hal yang penting bagi suatu bisnis usaha, karena dengan pelayanan yang baik maka pelanggan yang datang akan merasa dihargai, dan boleh jadi pelanggan tersebut dapat datang kembali di lain waktu. Prosedur pelayanan menjadi suatu pedoman atau tata cara bagi karyawan dalam melayani pelanggannya. Jika prosedur pelayanan dibuat dengan baik, efisien, dan simpel maka pelanggan yang dilayani juga akan merasa senang.

Pada hasil wawancara kepada pemilik usaha, Kopi Rolas sudah memiliki SOP pelayanan yang harus dijalankan oleh karyawan pelayan dan karyawan kasir untuk melayani pelanggan yang datang. Namun saat observasi dilakukan, ditemukan beberapa kesalahan atau adanya tindakan yang tidak sesuai dengan SOP yang telah dibuat tersebut. Sebagai contoh, saat observasi masih ditemukan pelanggan yang tidak disambut dengan pelayan, pelanggan yang tidak dipersilahkan mengambil makanan, dan kesalahan dalam mengantarkan makanan/minuman dikarenakan nomor meja yang belum diketahui oleh pelayan. Dalam hal ini, SOP yang efisien dibutuhkan agar tidak ada lagi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, sehingga tidak akan membuat pelanggan menjadi kecewa. Oleh karena itu, pada pengukuran ini akan diukur seberapa efisien SOP yang telah diterapkan khususnya pada SOP pelayanan. Pengukuran dilakukan dengan mencatat berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan SOP dan berapa besar tingkat kesesuaian pada saat mengerjakan SOP tersebut. Berikut merupakan SOP pelayanan yang saat ini diterapkan di Kopi Rolas :

	Tanggal : 28 Desember 2016
<i>Standart Operating Procedure</i>	
<b>PELAYANAN CUSTOMER</b>	
<b>Dasar Hukum :</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberi salam kepada <i>customer</i></li> <li>2. Mempersilakan <i>customer</i> untuk mengambil makanan prasmanan</li> <li>3. Mencatat nomor meja <i>customer</i></li> <li>4. Mencatat pesanan minuman dan cemilan</li> <li>5. Mengantar pesanan <i>customer</i></li> <li>6. Konfirmasi menu makanan, minuman, dan cemilan saat akan membayar</li> <li>7. Konfirmasi menu tambahan jika ada</li> <li>8. Memberi ucapan terimakasih</li> </ol>	
	<b>Disahkan oleh :</b>  <b>Owner Kopi Rolas</b>

Gambar 4 4 SOP Pelayanan Kopi Rolas

Lalu SOP pelayanan diukur, dengan keterangan sebagai berikut :

- Prosedur kerja No.1 : X1      W      : Waktu (*second*)  
 Prosedur kerja No.2 : X2      K      : Kesesuaian (1 = Sesuai ; 0 = Tidak Sesuai)  
 Prosedur kerja No.3 : X3  
 Prosedur kerja No.4 : X4  
 Prosedur kerja No.5 : X5  
 Prosedur kerja No.6 : X6  
 Prosedur kerja No.7 : X7  
 Prosedur kerja No.8 : X8

Dari perhitungan diatas, dihasilkan data sebagai berikut :

Tabel 4 14 Hasil Pengukuran SOP Pelayanan

Prosedur Kerja	Rata-rata		Target		Hasil
	Waktu (s)	Kesesuaian (%)	Waktu (s)	Kesesuaian (%)	
X1	2,6	54%	≤ 2	80%	Tidak Sesuai
X2	3,9	56%	≤ 3	80%	Tidak Sesuai
X3	4,3	34%	≤ 3	80%	Tidak Sesuai
X4	13,3	100%	≤ 16	80%	Sesuai
X5	11,9	100%	≤ 20	80%	Sesuai
X6	18,4	100%	≤ 20	80%	Sesuai
X7	5,7	100%	≤ 10	80%	Sesuai
X8	3	100%	≤ 5	80%	Sesuai

$$\text{Tingkat Keefisienan SOP} = \frac{\text{Jumlah Kesesuaian}}{\text{Total Kesesuaian}}$$

$$\text{Tingkat Keefisienan SOP} = \frac{5}{8} \times 100\% = 62,5\%$$

Pada tabel 4.19 dapat dilihat bahwa ada 3 prosedur kerja yang tingkat kesesuaiannya masih dibawah target perusahaan, yaitu prosedur kerja nomor 1, 2, dan 3. Sedangkan pemilik usaha menghendaki bahwa semua prosedur kerja dalam SOP yang dijalankan oleh karyawannya harus berjalan dengan sesuai demi menjaga kepuasan pelayanan pada pelanggan. Ada beberapa faktor yang menyebabkan SOP yang diterapkan menjadi tidak sesuai, diantaranya adalah faktor karyawan yang tidak patuh dalam menjalankan SOP, dan faktor tidak adanya kesinambungan antara prosedur SOP dengan tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan. Tingkat keefisienan SOP Pelayanan bernilai sebesar 62,5%, sedangkan pemilik usaha menargetkan tingkat efisien SOP yang dijalankan harus 100%. Oleh karena itu, SOP pelayanan pada Kopi Rolas dinilai masih belum efisien karena masih terdapat prosedur kerja yang masih tidak sesuai atau tidak memenuhi target.

#### 4. Kejelasan Tugas dan Wewenang

Suatu perusahaan atau organisasi sangat memerlukan pengorganisasian yang baik, karena dengan adanya pengorganisasian, maka karyawan pada perusahaan dapat bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan, bagaimana tugas tersebut harus dikelompokkan,



siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan-keputusan akan dibuat. Berhubungan dengan hal tersebut, maka struktur organisasi serta deskripsi tugas pada perusahaan sangat dibutuhkan. Dengan adanya struktur organisasi, perusahaan dapat mengetahui kejelasan kedudukan dan koordinasi, kejelasan dalam jalur hubungan, kejelasan tanggung jawab, serta kejelasan pada pengendalian dan pengawasan, sedangkan dengan adanya deskripsi tugas maka karyawan dapat mengetahui dengan jelas tugas dan wewenangnya masing-masing.

Sejak awal didirikan, Kopi Rolas memiliki manajemen internal yang masih belum baik. Berdasarkan hasil wawancara pada beberapa karyawan, mereka mengakui bahwa masih ada karyawan yang menjalankan pekerjaannya tidak sesuai dengan posisi atau jabatannya, sebagai contoh karyawan kasir yang beberapa kali masih merangkap tugas sebagai *waitres*, atau karyawan *waiter* yang masih sering membantu pekerjaan koki di dapur. Wawancara juga dilakukan kepada pemilik usaha, beliau menjelaskan Kopi Rolas memang belum memiliki struktur organisasi, sehingga sering terjadi kesalahan dalam koordinasi, maupun kesalahan dalam deskripsi tugas pada karyawannya. Pemilik menjelaskan bahwa sebenarnya beliau ingin sekali membuat struktur organisasi agar nantinya ada kejelasan dalam posisi kedudukan, kejelasan koordinasi, kejelasan tanggung jawab dan wewenang. Oleh karena itu, Kopi Rolas membutuhkan perumusan struktur organisasi yang baik yang berdasarkan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, serta deskripsi tugas (*job description*) pada masing-masing karyawan agar tidak ada lagi kesalahan dalam melakukan pekerjaannya.

#### **4.2.8.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

##### **1. Tingkat Kepuasan Karyawan**

Pada pengukuran tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Kuesioner disebarkan ke seluruh karyawan yang berjumlah 20 orang. Jam kerja di Kopi Rolas menggunakan 2 *shift* kerja yaitu pagi dan siang. Oleh karena itu, penulis menyebarkan kuesioner dengan bertahap sesuai dengan *shift* masing-masing karyawan.

Tabel 4 15 Kuesioner Kepuasan Karyawan

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Lembar Disebar	Lembar Diisi	Lembar Sah
Karyawan	20	20	19

## a. Uji Kecukupan Data

Rumus yang digunakan dalam melakukan uji kecukupan data adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{\left(\frac{Z\alpha}{2}\right)^2 p(1-p)}{e^2}$$

dengan :

n = Jumlah data yang diperlukan

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel sesuai dengan tingkat keyakinan

e = Presentase kelonggaran ketelitian

## 1. Menghitung p

$$p = \left( \frac{\text{jumlah lembar sah}}{\text{jumlah lembar disebar}} \right)$$

$$p = \left( \frac{19}{20} \right) = 0,95$$

## 2. Menghitung Nilai Z

Pada pengujian kualitas pelayanan, peneliti menggunakan uji 2 sisi (*Two-Tailed*) karena terdapat 2 kemungkinan. Oleh karena itu, dengan tingkat kepercayaan 90%, maka :

$$(1 - \alpha) = 0,90$$

$$\alpha = 0,10 = 10\%$$

$$\frac{\alpha}{2} = 5\% = 0,05$$

Dengan melihat tabel Z, maka didapatkan  $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,64$

### 3. Menghitung Nilai n

Tingkat kesalahan pengisian maksimum (*standart error*) adalah 10%, maka :

$$n = \frac{\left(\frac{Z\alpha}{2}\right)^2 p(1-p)}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,64)^2 0,95(1-0,95)}{0,1^2} = 12,77 = 13$$

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan nilai  $n = 13$ . Maka dapat diketahui jumlah kuesioner minimal yang dibutuhkan adalah sebanyak 13 butir. Data kuesioner yang disebar sebanyak 20 butir, dan data yang sah sebanyak 19 butir. Hal tersebut menunjukkan bahwa data yang diambil sudah memenuhi syarat kecukupan data untuk mewakili sampel dari populasi.

#### b. Uji Validitas Data

##### 1. Menentukan Hipotesis

Terdapat 2 hipotesis, yaitu :

H0 : Data hasil pertanyaan kuesioner valid

H1 : Data hasil pertanyaan kuesioner tidak valid

##### 2. Menentukan $r_{tabel}$

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai  $n = 19$  maka derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2 = 19 - 2 = 17$ . Sehingga  $r_{tabel} = 0,3887$

### 3. Kriteria Pengujian

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

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima

### 4. Hasil Uji Validitas

Tabel 4 16 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan

No	Pertanyaan			Keterangan
P1	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan bekerja mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan?	0,535	0,3887	<b>VALID</b>
P2	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan menjadi bagian penting dalam kerja tim?	0,58	0,3887	<b>VALID</b>
P3	Seberapa puaskah Anda dengan kemungkinan pekerjaan Anda dapat memberikan jaminan kehidupan Anda nantinya?	0,689	0,3887	<b>VALID</b>
P4	Seberapa puaskah Anda dengan jumlah gaji yang diterima dibandingkan dengan pekerjaan yang Anda lakukan?	0,693	0,3887	<b>VALID</b>
P5	Seberapa puaskah Anda dengan jumlah gaji yang diterima dibandingkan dengan pendidikan Anda?	0,71	0,3887	<b>VALID</b>
P6	Seberapa puaskah Anda dengan sistem penggajian di tempat Anda bekerja?	0,951	0,3887	<b>VALID</b>
P7	Seberapa puaskah Anda dengan penghargaan (pujian/imbalan) yang diberikan atas kerja keras Anda?	0,836	0,3887	<b>VALID</b>
P8	Seberapa puaskah Anda dengan kondisi ruang kerja Anda terkait dengan kenyamanan dan fasilitas yang diberikan?	0,696	0,3887	<b>VALID</b>
P9	Seberapa puaskah Anda dengan ketersediaan peralatan dan perlengkapan yang mendukung pekerjaan Anda?	0,662	0,3887	<b>VALID</b>
P10	Seberapa puaskah Anda dengan hubungan keharmonisan kerja dengan rekan kerja maupun dengan pimpinan Anda?	0,546	0,3887	<b>VALID</b>
P11	Seberapa puaskah Anda dengan kemampuan bekerja sama atau kekompakan Anda dengan rekan kerja?	0,448	0,3887	<b>VALID</b>
P12	Seberapa puaskah Anda dengan peraturan yang diterapkan di tempat kerja Anda?	0,397	0,3887	<b>VALID</b>
P13	Seberapa puaskah Anda dengan cara pimpinan menangani para pekerjanya?	0,692	0,3887	<b>VALID</b>

No	Pertanyaan			Keterangan
P14	Seberapa puaskah Anda dengan kompetensi/kemampuan pimpinan dalam membuat keputusan?	0,81	0,3887	<b>VALID</b>
P15	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan/kemampuan pada pekerjaan yang Anda lakukan?	0,858	0,3887	<b>VALID</b>
P16	Seberapa puaskah Anda dengan kebebasan untuk menggunakan saran/penilaian Anda sendiri kepada perusahaan?	0,743	0,3887	<b>VALID</b>
P17	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan kemampuan Anda?	0,471	0,3887	<b>VALID</b>
P18	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk menggunakan cara Anda sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan Anda?	0,457	0,3887	<b>VALID</b>
P19	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerja Anda melalui pelatihan tambahan?	0,498	0,3887	<b>VALID</b>
P20	Seberapa puaskah Anda dengan perasaan pencapaian yang Anda dapatkan dari pekerjaan Anda?	0,794	0,3887	<b>VALID</b>

Berdasarkan hasil pengujian validitas dengan bantuan *software IBM SPSS Statistics 22*, seluruh butir pertanyaan memiliki  $r_{hitung}$  yang lebih besar daripada  $r_{tabel}$ . Maka seluruh butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

### c. Uji Reliabilitas Data

#### 1. Menentukan Hipotesis

Terdapat 2 hipotesis, yaitu :

H<sub>0</sub> : Data hasil pertanyaan kuesioner reliabel

H<sub>1</sub> : Data hasil pertanyaan kuesioner tidak reliabel

#### 2. Menentukan $r_{tabel}$

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai  $n = 19$  maka derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2 = 19 - 2 = 17$ . Sehingga  $r_{tabel} = 0,3887$

### 3. Kriteria Pengujian

Jika  $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ , maka H0 diterima.

Jika  $r_{alpha} < r_{tabel}$ , maka H0 ditolak atau H1 diterima

### 4. Hasil Uji Reliabilitas

Dengan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 22*, didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,764. Dengan begitu,  $r_{alpha}$  lebih besar sama dengan  $r_{tabel}$  karena  $0,764 \geq 0,3887$ . Oleh karena itu data seluruh butir pertanyaan pada kuesioner dinyatakan reliabel.

#### d. Hasil Perhitungan Kuesioner

Setelah dilakukan pengujian, didapatkan hasil bahwa data untuk pengujian kepuasan kerja karyawan adalah cukup, dan pertanyaan yang diajukan pada kuesioner adalah valid serta reliabel. Pada kuesioner tersebut, diajukan 20 butir pertanyaan dengan 20 lembar kuesioner yang disebar, dan 19 lembar kuesioner yang sah. Jawaban pada kuesioner ini menggunakan skala likert yaitu angka 1 dengan jawaban sangat tidak puas, sampai dengan angka 5 yaitu sangat puas. Lalu data kuesioner diolah dengan *software Microsoft Excel* dan didapatkan nilai hasil pengisian kuesioner yaitu sebesar 1208. Lalu untuk nilai total maksimum adalah 1900, sehingga prosentase pada tingkat kualitas pelayanan sebesar 64%.

## 2. Tingkat Retensi Karyawan

Retensi karyawan menggambarkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan tersebut. Semakin tinggi retensi karyawan yang dihasilkan, maka semakin tinggi pula perputaran karyawan yang terjadi. Pengukuran retensi karyawan pada Kopi Rolas dihitung dengan membandingkan antara karyawan yang keluar dengan total jumlah karyawan di tahun tertentu.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Berdasarkan wawancara pada pemilik usaha, di tahun 2017 Kopi Rolas memiliki karyawan sebanyak 16 orang. Selanjutnya untuk perhitungan retensi karyawan digunakan data pada periode 2018-2019 :

$$\text{Retensi Karyawan 2018} = \frac{4}{15} \times 100\% = 26,67\% = 27\%$$

$$\text{Retensi Karyawan 2019} = \frac{6}{20} \times 100\% = 30\%$$

### 3. Produktivitas Karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan pada periode tertentu. Produktivitas karyawan diukur dengan tujuan agar perusahaan dapat mengetahui seberapa besar rata-rata laba bersih yang dihasilkan pada setiap karyawannya. Pengukuran produktivitas karyawan mengikuti prinsip dari pengukuran produktivitas, yaitu *output* yang dihasilkan dibagi dengan *input* yang dipakai. Dalam hal ini, *output* yang dihasilkan merupakan penghasilan perusahaan berupa laba bersih, dan *input* yang dipakai merupakan jumlah karyawan yang diperlukan untuk menjalankan perusahaan tersebut. Semakin tinggi produktivitas karyawan, maka semakin tinggi juga output yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan tersebut.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{laba operasi setelah pajak}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Produktivitas Karyawan Tahun 2018} = \frac{\text{Rp } 808.227.630}{15} \times 100\% = \text{Rp } 53.881.842$$

$$\text{Produktivitas Karyawan Tahun 2019} = \frac{\text{Rp } 955.140.469}{20} \times 100\% = \text{Rp } 47.757.023$$

#### 4. Jumlah Pelatihan yang dilakukan

Suatu perusahaan dapat mengukur kompetensi karyawan dari seberapa sering atau seberapa banyak perusahaan tersebut melakukan pelatihan kepada karyawannya. Kinerja karyawan juga dapat diukur dari bagaimana sistem pelatihan yang dijalankan. Selama ini, Kopi Rolas tidak memiliki catatan mengenai seberapa sering pelatihan yang dilakukan kepada karyawan. Untuk memudahkan pengukuran, kinerja pada indikator kompetensi ini diukur dengan skor menggunakan beberapa kategori.

Tabel 4 17 Kategori Pelatihan

Kategori Pelatihan	Nilai	
	Skala	%
Pelatihan dilakukan secara rutin, terjadwal, dan berjenjang	5	100
Pelatihan dilakukan secara rutin dan terjadwal	4	80
Pelatihan dilakukan saat pertama akan uji coba kerja dan selanjutnya dilakukan secara insidental	3	60
Pelatihan dilakukan saat pertama akan uji coba kerja	2	40
Tidak pernah dilakukan pelatihan sama sekali	1	20

Pada hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik usaha, Kopi Rolas hanya melakukan pelatihan terhadap karyawan baru yang akan di uji coba kerja. Pelatihan hanya diberikan kepada karyawan baru yang akan uji coba kerja selama 3 bulan kedepan, jika kinerja karyawan tersebut sesuai dan baik maka selanjutnya akan menjadi karyawan tetap, lalu jika tidak sesuai dan kurang baik maka karyawan tersebut tidak dapat menjadi karyawan Kopi Rolas. Oleh karena itu, berdasarkan kategori kinerja tersebut, Kopi Rolas masuk pada skala kategori pelatihan 2, yaitu pelatihan dilakukan saat pertama akan uji coba kerja.



#### 4.2.8 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

Tabel 4 18 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

Perspektif	Ukuran	Kinerja		Rata-rata	Target	Kesimpulan
		2018	2019			
Keuangan	NPM	37%	40%	38,5%	30%	<b>Tercapai</b>
	ROE	107,4%	123,1%	115,25%	110%	<b>Tercapai</b>
Pelanggan	Jumlah Variabel Bauran Pendapatan	2	1	1,5	3	Belum Tercapai
	Tingkat Kepuasan Pelanggan	-	-	80%	75%	<b>Tercapai</b>
	Citra dan Reputasi	-	-	79,4%	70%	<b>Tercapai</b>
	Tingkat Kualitas Pelayanan	-	-	80%	75%	<b>Tercapai</b>
Proses Bisnis Internal	Jumlah Inovasi Baru per Tahun	5	2	3,5	4	Belum Tercapai
	Jumlah Unggahan Promosi di Media Sosial	424	373	399	450	Belum Tercapai
	Keefisienan SOP	-	-	62,5%	100%	Belum Tercapai
	Pelayanan Kejelasan Kedudukan dan Wewenang	-	-	Belum Memiliki Struktur dan <i>Jobdes</i>	Memiliki Struktur dan <i>Jobdes</i>	Belum Tercapai
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Kepuasan Karyawan	-	-	64%	85%	Belum Tercapai
	Tingkat Retensi Karyawan	27%	30%	28,5%	< 30%	<b>Tercapai</b>
	Produktivitas Karyawan	Rp 53.881.842	Rp 47.757.023	Rp 50.819.433	Rp 46.000.000	<b>Tercapai</b>
	Jumlah Pelatihan per Tahun	-	-	40%	80%	Belum Tercapai

Setelah dilakukan pengukuran kinerja pada keempat perspektif *Balance Scorecard*, lalu dibuat perbandingan hasil pengukuran kinerja dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Pada tabel 4.25, akan terlihat ukuran mana yang sudah mencapai target dan mana saja yang belum mencapai target. Terdapat 7 ukuran yang sudah mencapai target perusahaan, dan juga 7 ukuran yang masih belum memenuhi target perusahaan. Oleh karena itu, pada langkah selanjutnya penulis akan memberikan usulan strategi peningkatan kinerja kepada target-target perusahaan yang masih belum tercapai.

#### 4.2.9 Usulan Strategi Peningkatan Kinerja

Pada hasil pengukuran kinerja, dapat diketahui bahwa ada sebanyak 7 dari 14 ukuran yang masih belum mencapai target perusahaan. Target perusahaan sendiri ditentukan berdasarkan hasil wawancara serta diskusi dengan pemilik Kopi Rolas. Ukuran-ukuran yang belum mencapai target adalah jumlah variabel bauran pendapatan, jumlah inovasi baru per tahun, jumlah unggahan promosi di media sosial, keefisienan SOP pelayanan, kejelasan tugas dan wewenang, tingkat kepuasan karyawan, dan jumlah pelatihan per tahun. Sedangkan ukuran-ukuran yang sudah mencapai target perusahaan antara lain yaitu *Net Profit Margin*, *Return On Equity*, tingkat kepuasan pelanggan, citra dan reputasi, tingkat kualitas pelayanan, tingkat retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penulis akan memberikan usulan berupa strategi peningkatan kinerja hanya pada ukuran-ukuran yang masih belum mencapai target perusahaan.

##### 1. Jumlah Variabel Bauran Pendapatan

Pada hasil pengukuran kinerja, Kopi Rolas belum mencapai target yang telah ditentukan. Target rata-rata untuk variabel bauran pendapatan sendiri berjumlah 3 untuk tiap tahunnya. Penulis mengusulkan bahwa Kopi Rolas dapat melihat peluang *joint venture* dengan perusahaan lain, seperti misalnya bekerja sama dengan pihak-pihak yang menyediakan jasa pariwisata atau *travel*. Pihak Kopi Rolas dapat menawarkan promo kepada penyedia jasa perjalanan atau pariwisata yang akan beristirahat atau makan siang, karena Kopi Rolas sendiri berada di lokasi yang strategis yaitu berada di jalur-jalur yang menuju ke tempat wisata. Selain itu, Kopi

Rolas juga dapat bekerja sama dengan pihak aplikasi *online*, khususnya dengan aplikasi yang menyediakan jasa *delivery* makanan/minuman dengan sistem *online*. Sebagai contoh, Kopi Rolas dapat mendaftarkan menu-menunya ke aplikator seperti Gojek (*Go-food*) ataupun Grab (*Grab-food*). Lalu usulan berikutnya untuk menambah variabel pendapatan, Kopi Rolas juga bisa membuka cabang baru di tengah kota. Akan tetapi jika membuka cabang baru tentunya akan mengeluarkan modal yang cukup besar. Oleh karena itu, Kopi Rolas dapat menambah cabang dengan membuka program *franchise* (waralaba) didalam ataupun diluar kota. Kopi Rolas sangat membutuhkan manajemen bisnis yang kuat untuk dapat membuka program *franchise* dengan menanggung segala keperluan lokasi, bahan baku, promosi, ataupun ide kepada para *franchisee*. Dengan adanya program *franchise* diharapkan akan memperluas pasar yang dijangkau serta menambah aliran pendapatan baru.

## 2. Jumlah Inovasi Baru per Tahun

Target yang ditetapkan Kopi Rolas yaitu memiliki inovasi dengan rata-rata pertahun sejumlah 4 inovasi. Dalam pengukuran kinerja, inovasi yang telah dijalankan berjumlah rata-rata 3,5 pertahunnya. Inovasi yang selama ini diciptakan Kopi Rolas merupakan inovasi baru terhadap produk-produk minuman. Sedangkan inovasi tidak selalu terkait dengan produk makanan atau minuman, melainkan inovasi juga bisa terhadap fasilitas, sistem, dan lain-lain. Sebagai contoh, Kopi Rolas dapat membuat inovasi baru terhadap fasilitas yang disediakan, seperti menyediakan lahan khusus dan didesain seperti taman untuk tempat bermain anak-anak, atau menyediakan sebuah rak bermain sebagai tempat menyimpan alat-alat permainan tradisional (bola bekel, gundu, lompat tali karet, congklak, ular tangga) yang bisa digunakan oleh pelanggan untuk bermain. Permainan tradisional tersebut diharapkan dapat membuat pelanggan bernostalgia serta agar menghilangkan kejenuhan. Selain itu, Kopi Rolas juga dapat mempertimbangkan untuk membuat divisi khusus R&D yang bertujuan untuk menangani perihal inovasi-inovasi yang dapat diciptakan dan diterapkan, baik inovasi produk maupun inovasi pada fasilitas dan sistem.

### 3. Jumlah Unggahan Promosi di Media Sosial

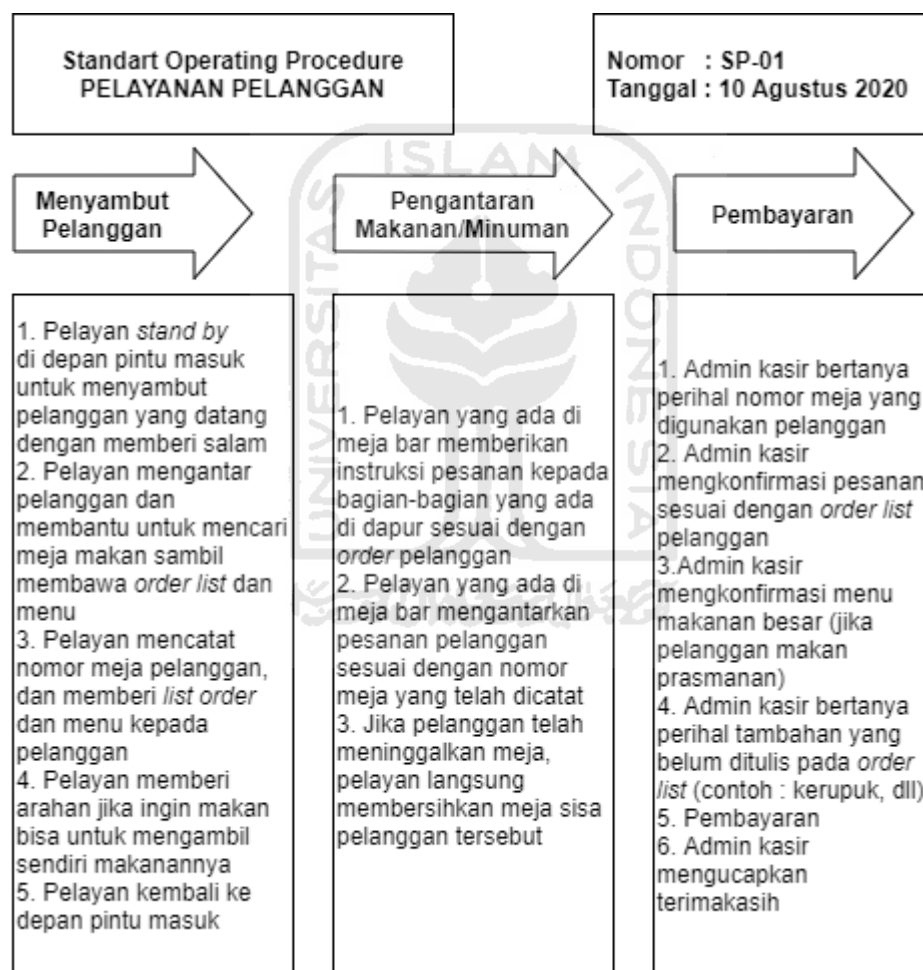
Selama ini seluruh akun sosial media Kopi Rolas dikelola oleh Pak Tyo sebagai manajer operasional Kopi Rolas, sedangkan beliau sendiri tidak memiliki keahlian khusus dalam segi desain grafis yang berguna untuk menghasilkan konten-konten yang menarik. Kopi Rolas dapat mencari karyawan *freelance* khusus pembuat konten-konten (*content maker*) untuk di unggah diseluruh sosial media Kopi Rolas. Karyawan *freelance* tersebut nantinya akan menjadi tim kreatif Kopi Rolas, dan tentunya harus memiliki *skill* atau kemampuan dalam mendesain grafis, serta harus memiliki ide-ide yang kreatif agar postingan yang di unggah dapat menarik minat dari calon pelanggan. Tim kreatif akan diberikan target berapa banyak jumlah postingan yang harus di unggah dalam waktu tertentu, agar unggahan yang di posting menjadi konsisten dan terprogram. Konten-konten yang diunggah tidak harus murni dari buatan tim kreatif tersebut, melainkan konten dapat juga dihasilkan melalui foto atau video dari para pelanggan yang dibuat saat berada di Kopi Rolas. Selain itu, tim kreatif juga dapat membuat kontes foto dan video, dimana konten yang paling unik dan kreatif akan menjadi pemenang, juga diupload di sosial media Kopi Rolas dan akan mendapat hadiah yang menarik. Adapun harga untuk karyawan *freelance* pengelola akun sosial media berkisar antara Rp 35.000 – Rp 100.000 per hari. Sehingga jika Kopi Rolas ingin mencari karyawan *freelance* untuk mengelola akun sosial mediana, maka membutuhkan biaya seperti berikut :

Tabel 4 19 Rincian Biaya Karyawan Freelance

Jumlah Karyawan	Harga Karyawan <i>Freelance</i> (1 hari)	Waktu Kerja dalam 1 Minggu (5 hari kerja)	Waktu Kerja dalam 1 Bulan	Waktu Kerja dalam 1 Tahun
1	Rp 35.000	Rp 175.000	Rp 700.000	Rp 8.400.000
2	Rp 70.000	Rp 350.000	Rp 1.400.000	Rp 16.800.000

#### 4. Keefisienan SOP Pelayanan

Hasil pada pengukuran keefisienan SOP Pelayanan bernilai sebesar 62,5%, atau masih terdapat 3 prosedur kerja yang tidak sesuai atau belum memenuhi target. Prosedur kerja yang masih belum memenuhi target merupakan prosedur kerja nomor 1, 2, dan 3. Oleh karena itu, penulis memberi usulan berupa perubahan SOP Pelayanan yang nantinya diharapkan dapat mempermudah kerja karyawan dan memberi rasa puas pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kopi Rolas.

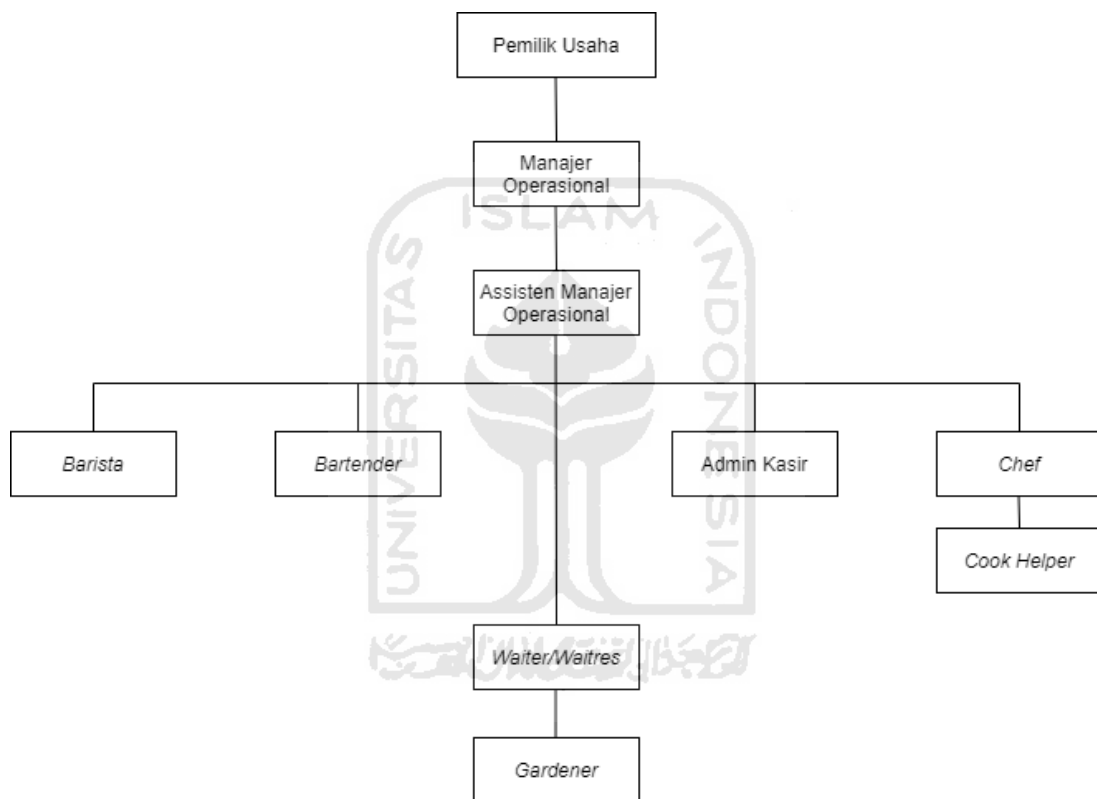


Gambar 4 5 Usulan SOP Pelayanan Pelanggan

SOP ini merupakan bentuk SOP dengan format grafik (*graphic steps*), karena langkah atau prosedur dijabarkan kedalam sub-sub langkah agar memudahkan pengguna dalam memahami prosedurnya.

## 5. Kejelasan Kedudukan dan Wewenang

Kopi Rolas belum memiliki struktur organisasi serta *job description* yang membantu untuk memberi kejelasan terhadap tugas dan wewenang dari para karyawannya. Oleh karena itu, penulis akan membuat usulan strategi yang bertujuan untuk membuat manajemen internal Kopi Rolas lebih baik lagi melalui perancangan sebuah struktur organisasi dan *job description* untuk masing-masing jabatan pada karyawan.



Gambar 4 6 Usulan Struktur Organisasi

Setiap jabatan mempunyai tugas dan peranannya masing-masing. Berikut merupakan *job description* pada setiap jabatan :

a. Pemilik Usaha

Pimpinan tertinggi dalam organisasi perusahaan yang kesehariannya bertugas memantau jalannya bisnis dan memegang penuh kendali atas bisnis tersebut. Pemilik juga dapat membuat kebijakan-kebijakan baru atas organisasi tersebut.

b. Manajer Operasional

Posisi yang berada dibawah pemilik usaha, memiliki tanggung jawab secara penuh kepada keseluruhan aktivitas bisnis. Manajer operasional memiliki tugas untuk sesekali melakukan *controlling* dan memberi perintah kepada asisten untuk menerapkan aturan dan kebijakan yang diberikan pemilik usaha.

c. Asisten Manajer Operasional

Sebagai *business operator* yang bertanggung jawab untuk menjalankan bisnis dan menerapkan kebijakan yang ditentukan oleh pemilik usaha melalui manajer operasional. Bertugas untuk selalu melakukan *controlling* penuh dan memastikan bahwa aktivitas bisnis berjalan dengan baik.

d. *Barista*

Merupakan posisi yang bertugas untuk membuat produk minuman khusus kopi.

e. *Bartender*

Merupakan posisi yang bertugas untuk membuat produk minuman khusus *non-coffee*

f. Admin Kasir

Merupakan posisi yang bertugas untuk memegang kendali pada kasir, membuat laporan keuangan, dan melaporkan laporan keuangan tersebut kepada asisten manajer operasional.

g. *Chef*

Sebagai koki atau juru masak khusus produk-produk makanan berat, seperti sayur-sayuran.

h. *Cook Helper*

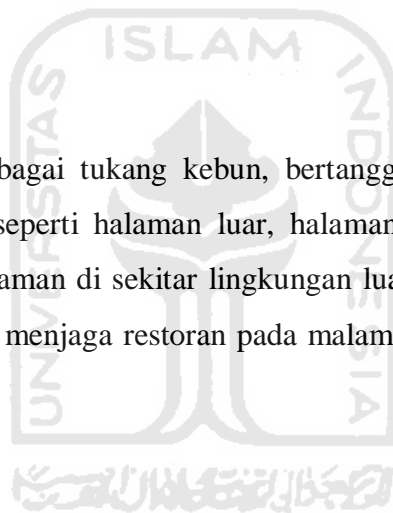
Merupakan posisi yang bertugas membantu kerja koki. Tugas utamanya adalah membantu koki mempersiapkan bahan dan menggoreng lauk pauk serta cemilan.

i. *Waiter/Waitress*

Merupakan posisi sebagai pelayan, bertugas untuk berperan langsung dalam melayani pelanggan, mengantarkan makanan, dan membersihkan lingkungan *indoor*.

j. *Gardener*

Merupakan posisi sebagai tukang kebun, bertanggung jawab atas kebersihan lingkungan *outdoor* seperti halaman luar, halaman parkir, kamar mandi, dan merawat tanaman-tanaman di sekitar lingkungan luar. Selain itu, *gardener* juga memiliki tugas untuk menjaga restoran pada malam hari selagi saat restoran itu sedang tutup.



## 6. Tingkat Kepuasan Karyawan

Pada hasil pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan didapatkan nilai sebesar 64%, yang mana nilai tersebut masih dibawah target perusahaan yaitu sebesar 75%. Sebaiknya Kopi Rolas melakukan evaluasi kepada seluruh karyawan mengenai apa saja yang menjadi kendala terbesar yang menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karyawan. Kopi Rolas juga harus melakukan wawancara secara personal terhadap karyawan-karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang sangat rendah berdasarkan hasil kuesioner kepuasan yang dilakukan penulis sebelumnya. Selain itu, pihak Kopi Rolas sebaiknya mengadakan program rutin yang berisi kegiatan-kegiatan *gathering* untuk seluruh karyawan atau rekreasi di pantai untuk memberikan *refreshing* kepada karyawan agar menghilangkan rasa bosan dan akan meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan itu juga. Program *reward* seharusnya juga perlu dipertimbangkan untuk



diadakan di Kopi Rolas. Program *reward* tentunya sebagai bentuk penghargaan yang diberikan bagi karyawan yang berprestasi serta memiliki kinerja yang baik pada suatu periode tertentu.

#### 7. Jumlah Pelatihan per Tahun

Berdasarkan kategori pelatihan, kinerja Kopi Rolas sebesar 40%, atau yang artinya Kopi Rolas hanya melakukan pelatihan kerja saat pertama akan uji coba kerja. Pemilik usaha sebaiknya membuat kebijakan untuk mengadakan pelatihan yang rutin dan terprogram. Pelatihan dapat dilaksanakan misalnya sebulan sekali oleh pemilik usaha, ataupun oleh pihak kedua yang menyediakan jasa pelatihan. Pelatihan tersebut tentunya dilakukan sesuai dengan bidangnya masing-masing, sehingga dapat meningkatkan *skill* atau kemampuan menjadi lebih profesional. Selain itu, setiap minggu sebaiknya diadakan evaluasi kinerja kepada seluruh karyawan. Evaluasi kinerja rutin dilakukan per minggu yang berguna untuk memberikan masukan serta menampung saran atau kritik dari karyawan yang ingin memberikan sarannya. Pemilik usaha juga dapat mengikuti pelatihan bisnis untuk lebih meningkatkan kemampuannya terhadap bidang manajemen bisnis dan kewirausahaan.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisis SWOT

Berdasarkan analisis dari hasil perhitungan faktor IFAS dan EFAS, selanjutnya kedua angka selisih tersebut dimasukkan kedalam diagram SWOT untuk menentukan posisi kuadran. Pada diagram SWOT, selisih antara faktor *S* dan *W* dijadikan sebagai koordinat sumbu X yang bernilai sebesar 0,52, sedangkan selisih antara faktor *O* dan *T* dijadikan sebagai koordinat sumbu Y yang bernilai sebesar -0,02. Titik temu antara faktor IFAS dan EFAS berada pada kuadran II. Posisi pada kuadran tersebut memiliki arti bahwa Kopi Rolas memiliki kekuatan pada sisi internal, tetapi disisi lain menghadapi beberapa kendala ancaman dari luar. Ancaman yang dimiliki Kopi Rolas dinataranya adalah, banyaknya pesaing yang sejenis, restoran dengan konsep baru semakin bermunculan, dan rendahnya loyalitas dari para pelanggan. Fokus strategi pada kuadran ini yaitu diversifikasi strategi yang artinya Kopi Rolas harus menerapkan keberagaman strategi atau mencari strategi terbaik yang dapat digunakan dalam menghadapi ancaman dari luar tersebut.

Setelah membuat diagram analisis SWOT, lalu dibuat matriks sebagai tabel informasi SWOT. Didalam matriks tersebut akan membandingkan masing-masing faktor antara faktor S-O, S-W, W-O, dan W-T. Matriks SWOT berguna untuk membantu menggambarkan secara jelas tentang strategi yang akan disusun dari paduan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Strategi yang dipilih adalah strategi yang paling menguntungkan bagi Kopi Rolas, dengan resiko dan ancaman yang seminimum mungkin. Matriks SWOT akan menghasilkan beberapa alternatif strategi yang nantinya akan diterjemahkan kedalam bentuk sasaran strategis dan akan menjadi tolak ukur keberhasilan dalam pengukuran kinerja pada keempat perspektif *Balance Scorecard*.

## 5.2 Perumusan Strategi dengan SWOT

Wawancara kepada pemilik usaha serta manajer operasional Kopi Rolas dilakukan untuk mendapatkan data SWOT. Selain wawancara, data SWOT juga didapatkan melalui hasil observasi atau pengamatan langsung yang telah disetujui oleh pemilik usaha. Dari data yang telah diolah, lalu didapatkan hasil berupa diagram SWOT dan juga matriks SWOT yang didalamnya terdapat 18 strategi alternatif, yang merupakan kombinasi dari data faktor IFAS dan EFAS pada analisis SWOT sebelumnya.

Tabel 5 1 Sumber Strategi Alternatif SWOT

No	Strategi Alternatif	Sumber Strategi
1	Menambah variasi tempat makan, seperti menambah saung ditengah sawah	S1, S2, O3
2	Membangun stand oleh-oleh khas Kopi Rolas untuk produk yang dapat dibawa pulang	S2, S3, O3
3	Membuka cabang dengan konsep angkringan di tengah kota	S3, S4, O2
4	Bekerja sama dengan perusahaan aplikasi online untuk pembelian produk melalui aplikasi	S3, O4, O5, O6
5	Melakukan promosi iklan dengan menonjolkan kualitas dari produk dan tempat pada Kopi Rolas	S1, S2, S4, T1, T2, T3
6	Menyebarkan campaign kepada masyarakat bahwa masakan rumahan tidak kalah enak dan lebih sehat daripada makanan junk food	S4, T1, T2, T3
7	Membuka model bisnis katering pernikahan, pemesanan nasi box, dan pemesanan partai besar lainnya	S2, S3, S4, T1, T2, T3, T6
8	Membuat tim khusus dari karyawan untuk merawat lingkungan dengan sistem shift	W3, O4
9	Meningkatkan kegiatan promosi dengan online marketing yang lebih intensif	W5, O4, O5
10	Membuka cabang dengan program franchise di kota besar lainnya	W5, O1
11	Mengadakan pelatihan kepada karyawan dengan terstruktur dan terprogram	W1, W4, O4
12	Meningkatkan sistem pelayanan yang optimal	W1, W2, O4

No	Strategi Alternatif	Sumber Strategi
13	Meningkatkan kepuasan pelanggan untuk menjaga loyalitas pelanggan	W1, T1, T3
14	Meningkatkan kesejahteraan SDM agar lebih produktif	W1, W4, T1
15	Memperbaiki manajemen internal Kopi Rolas	W4, T1, T2
16	Mengadakan program diskon dan promo pada saat musim libur mahasiswa	W5, T1, T3, T5
17	Membuat tim creative untuk pengelola akun media sosial Kopi Rolas	W5, T1, T3
18	Merenovasi gerbang utama dengan unik dan kreatif dan diberi penerangan yang cukup	W5, W6, T1, T2

Hasil perumusan strategi alternatif matriks SWOT lalu diterjemahkan menjadi 12 sasaran strategis dalam kerangka 4 perspektif *Balance Scorecard*. Sasaran strategis tersebut terdiri dari 2 sasaran strategis pada perspektif keuangan, 3 sasaran strategis pada perspektif pelanggan, 4 sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal, dan 3 sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 5 2 Sumber Sasaran Strategi

No	Sasaran Strategis	Sumber Strategi
1	Meningkatkan pendapatan Kopi Rolas	Strategi No. 2, 3, 4, 7, dan 10
2	Menambah variabel bauran pendapatan	Strategi No. 3, 4, 7, dan 10
3	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Strategi No. 13
4	Citra dan reputasi Kopi Rolas yang baik	Strategi No. 6
5	Meningkatkan kualitas pelayanan	Strategi No. 12
6	Terciptanya inovasi baru	Strategi No. 1, 2, 16, dan 18
7	Meningkatkan program marketing	Strategi No. 5, 6, 9, dan 17
8	Prosedur pemesanan lebih optimal	Strategi No. 12
9	Manajemen internal yang lebih baik	Strategi No. 15
10	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Strategi No. 14
11	Meningkatkan kinerja karyawan	Strategi No. 11, dan 14
12	Meningkatkan kompetensi karyawan	Strategi No. 11

Pada peta strategi di gambar 4.3, tidak semua sasaran strategis dapat dihubungkan ke tiap sasaran strategis lainnya. Hubungan sebab akibat dapat terletak didalam satu perspektif, namun dapat juga terletak diluar perspektif, atau ke perspektif lainnya. Pada sasaran strategis yang telah dirancang, terdapat 14 ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja pada sasaran strategis tersebut. Di antaranya terdapat 2 sasaran strategis yang memiliki 2 ukuran untuk meningkatkan akurasi dari pengukuran sasaran strategis tersebut.

### **5.3 Pertimbangan Pemilihan Ukuran Strategis**

#### **5.3.1 Perspektif Keuangan**

Pada perspektif keuangan, sasaran strategis peningkatan pendapatan Kopi Rolas dapat diukur dengan rasio profitabilitas. Terdapat beberapa rasio profitabilitas yang ada dalam rasio keuangan, tetapi karena data keuangan yang dimiliki Kopi Rolas terbatas, yaitu tidak adanya data mengenai aset yang dimiliki, maka rasio pendapatan yang digunakan dan cukup untuk menggambarkan kondisi pada tingkat pendapatan Kopi Rolas adalah *Net Profit Margin* untuk mengukur tingkat keuntungan bersih tiap tahunnya, dan *Return On Equity* untuk mengukur tingkat pendapatan berdasarkan pada pengembalian modal yang telah digunakan. Serta untuk ukuran jumlah variabel bauran pendapatan digunakan untuk mengukur tingkat pertambahan variabel bauran pendapatan atau *sales mix* itu sendiri per tahunnya.

#### **5.3.2 Perspektif Pelanggan**

Pemilihan ukuran pada perspektif pelanggan diantaranya yaitu mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan survey berupa kuesioner dengan berdasarkan metode-metode yang sudah dirancang untuk mengukur kepuasan pelanggan restoran yaitu Dineserv yang merupakan turunan dari metode *Servqual*. Selanjutnya untuk ukuran mengenai bagaimana citra dan reputasi Kopi Rolas di mata pelanggan, penulis menggunakan ukuran berupa citra dan reputasi yang bertujuan untuk mengukur dan melihat dari segi

gambaran tentang faktor-faktor tak berwujud atau sebuah persepsi yang membuat pelanggan tertarik kepada Kopi Rolas itu sendiri, dengan menggunakan survey berupa kuesioner. Lalu untuk menentukan bagaimana tanggapan pelanggan atas kualitas pelayanan di Kopi Rolas, penulis menggunakan ukuran tingkat kualitas pelayanan yang mengikuti 5 aspek pada kualitas pelayanan (*Service Quality*) dengan mengukur pada aspek *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* dengan menggunakan metode survey pada kuesioner yang disebarakan kepada pelanggan di Kopi Rolas.

### 5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Jumlah inovasi baru yang dimunculkan setiap tahunnya merupakan ukuran dari sasaran strategis terciptanya inovasi baru. Inovasi merupakan sesuatu hal yang baru yang belum pernah ada sebelumnya, dan di Kopi Rolas sendiri inovasi dilakukan pada setiap tahunnya, yang salah satunya muncul produk-produk baru berupa makanan ataupun minuman. Pengukuran inovasi diukur dengan menghitung berapa jumlah inovasi baru yang dimunculkan oleh Kopi Rolas per tahunnya, yang nantinya akan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Lalu, untuk pemilihan ukuran jumlah unggahan promosi di media sosial, dipilih karena sebagian besar kegiatan promosi Kopi Rolas dilakukan di media sosial seperti *Facebook* dan *Instagram*. Oleh karena itu, dengan melihat jumlah unggahan promosi di media sosial per tahunnya, penulis dapat melihat rata-rata jumlah promosi per tahun agar dapat meningkatkan program *marketing* agar lebih kreatif kedepannya. Prosedur pelayanan yang optimal dapat diukur dengan melihat seberapa efisien SOP pelayanan yang dijalankan, sehingga nantinya dapat memberikan rasa puas pada pelanggan maupun kepada karyawan. Selanjutnya, ukuran kejelasan tugas dan wewenang juga digunakan untuk mengukur bahwa Kopi Rolas sudah memiliki manajemen internal yang baik atau belum, karena manajemen internal yang baik sangat dibutuhkan agar adanya kejelasan koordinasi antar karyawan dan juga kejelasan dalam deskripsi tugas pada masing-masing karyawan.

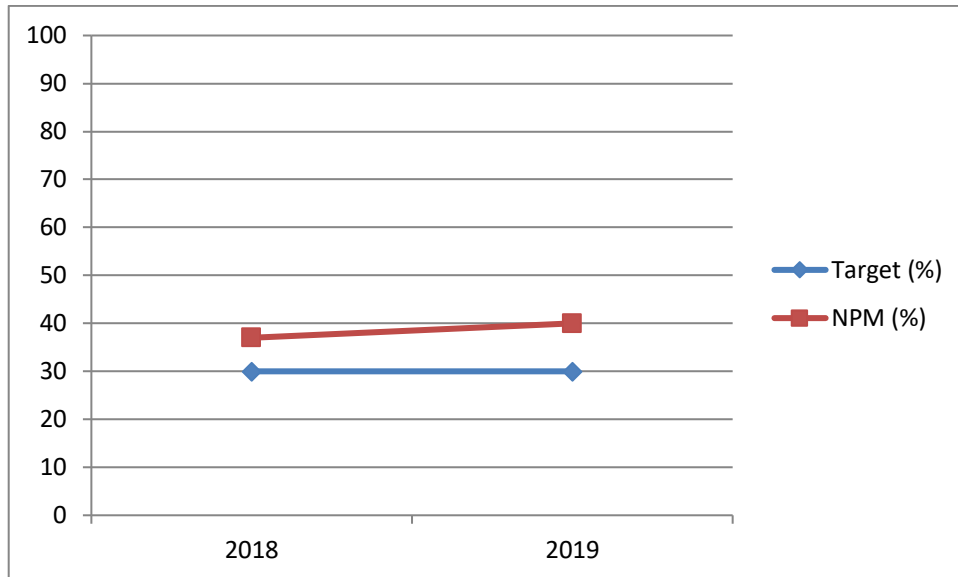
### 5.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini, sasaran strategis peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat diukur dengan melakukan survey tingkat kepuasan karyawan dengan metode penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan, serta mengukur tingkat retensi karyawan. Penguunaan ukuran retensi karyawan karena apabila karyawan semakin puas dengan perusahaan maka tingkat retensi karyawan juga akan semakin kecil. Lalu, kinerja karyawan dapat diukur seberapa besar tingkat produktivitas pada karyawan. Sedangkan, untuk mengetahui peningkatan kompetensi karyawan, dapat diukur dengan melihat jumlah pelatihan pada karyawan per tahunnya. Semakin banyak Kopi Rolas melakukan pelatihan pada karyawan per tahun, maka kemampuan dan kompetensi pada karyawan juga akan semakin meningkat.

## 5.4 Analisis Kinerja Tolak Ukur *Balance Scorecard*

### 5.4.1 Perspektif Keuangan

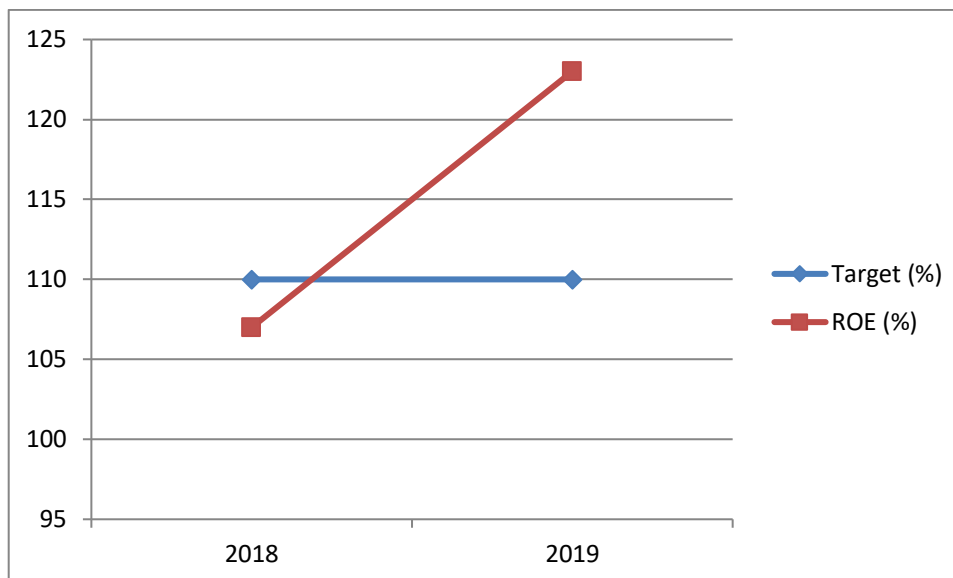
Pada perspektif keuangan memiliki 2 sasaran strategis yaitu meningkatkan pendapatan Kopi Rolas dan menambah variabel bauran pendapatan. Terdapat 2 ukuran untuk mengukur tingkat pendapatan Kopi Rolas, ukuran tersebut adalah *Net Profit Margin* (NPM) dan *Return On Equity* (ROE). Hasil pengolahan data, didapatkan nilai NPM tahun 2018-2019 adalah sebesar 37%, 40%. Dapat dilihat dari grafik bahwa tren nilai NPM naik dari tahun 2018 ke 2019 sebesar 3%. Hal ini disebabkan karena meningkatnya nilai penjualan di tahun 2019, yang dapat dilihat dari data perhitungan NPM pada tabel 4.8. Nilai kinerja merupakan rata-rata nilai tahun 2018 dan 2019, yaitu sebesar 38,5%, dan jika dibandingkan dengan target perusahaan sebesar 30%, maka kinerja NPM telah melebihi target sebanyak 8,5%.



Gambar 5 1 Grafik Nilai NPM

Selain itu ukuran *Return On Equity* atau ROE dipilih untuk mengukur tingkat pendapatan bersih berdasarkan pada pengembalian modal yang telah digunakan oleh perusahaan. Nilai ROE pada 2018 sebesar 107,4% dan 2019 sebesar 123%. Kenaikan dari tahun 2018 ke 2019 sebesar 15,6%. Hal ini disebabkan laba bersih pada tahun 2019 mengalami kenaikan yang cukup banyak, sedangkan modal yang dikeluarkan pada tahun 2019 juga mengalami kenaikan walaupun sedikit. Target nilai ROE yang ditetapkan sebesar 110%, yang menunjukkan bahwa di tahun 2018 Kopi Rolas belum mencapai target perusahaan. Hal demikian disebabkan pada tahun 2018 Kopi Rolas mengeluarkan modal lain untuk melakukan renovasi pada bangunan joglo, sehingga modal yang dikeluarkan menjadi lebih banyak. Walaupun demikian, nilai kinerja ROE merupakan nilai rata-rata pada tahun 2018 dan 2019, yaitu sebesar 115,25%. Sehingga, nilai tersebut sudah memenuhi target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, tingkat pendapatan Kopi Rolas dikatakan sudah baik, karena kedua ukuran yaitu NPM dan ROE yang sudah mencapai target perusahaan.





Gambar 5 2 Grafik Nilai ROE Kopi Rolas

Sasaran strategis berikutnya untuk mengukur kinerja perspektif keuangan adalah menambah variabel bauran pendapatan. Semakin banyak variabel yang dapat menjadi sumber pendapatan bagi perusahaan, maka semakin bertambah juga pendapatan yang akan didapatkan. Perusahaan perlu untuk membuat aliran-aliran pendapatan baru, sehingga jika suatu saat aliran pendapatan utama menurun, maka keuangan perusahaan dapat terbantu dari pendapatan pada aliran yang lain tersebut. Terdapat 2 aliran pendapatan baru untuk Kopi Rolas di tahun 2018, yaitu melalui *snack*/makanan ringan titipan, dan cabang angkringan Kopi Rolas. Sedangkan di tahun 2019 hanya ada 1 aliran pendapatan baru, yaitu kerja sama dengan pihak kedua dalam menyediakan produk bakmie jawa. Nilai rata-rata variabel bauran pendapatan untuk tahun 2018 dan 2019 sebesar 1,5 variabel. Sedangkan, target yang ditetapkan yaitu sejumlah 3 variabel. Oleh karena itu, nilai kinerja pada pengukuran variabel pendapatan sebesar 50%, yang mana nilai tersebut belum memenuhi target perusahaan.

#### 5.4.2 Perspektif Pelanggan

Kinerja pada perspektif pelanggan diukur melalui 3 sasaran strategis, yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan, citra dan reputasi Kopi Rolas yang baik, dan meningkatkan kualitas pelayanan. Pada pengukuran kepuasan pelanggan, penulis

menetapkan ukuran yaitu tingkat kepuasan pelanggan. Hasil survey tingkat kepuasan pelanggan bernilai sebesar 80%, yang didapat dari jumlah nilai yang didapatkan pada survey dibagi oleh total nilai maksimal. Adapun kategori yang digunakan menggunakan 5 kategori yang sesuai dengan jumlah skala yang digunakan dalam kuesioner. Berdasarkan kategori tersebut, maka diketahui bahwa tingkat kepuasan pelanggan masuk pada kategori sangat puas, dan nilai 80% telah memenuhi target Kopi Rolas yaitu sebesar 75%.

Tabel 5 3 Interval Kategori Survey Kepuasan Pelanggan

Kategori	Presentase
Sangat Puas	$80\% \leq TS \leq 100\%$
Puas	$60\% \leq TS < 80\%$
Cukup Puas	$40\% \leq TS < 60\%$
Tidak Puas	$20\% \leq TS < 40\%$
Sangat Tidak Puas	$0\% \leq TS < 20\%$

Selain meningkatkan kepuasan pelanggan, Kopi Rolas memiliki sasaran strategis yaitu citra dan reputasi Kopi Rolas yang baik. Sasaran strategis tersebut dapat diukur melalui ukuran yaitu citra dan reputasi. Hasil survey citra dan reputasi bernilai sebesar 79,4%, yang didapat dari jumlah nilai yang didapatkan pada survey dibagi oleh total nilai maksimal. Adapun kategori yang digunakan menggunakan 5 kategori yang sesuai dengan jumlah skala yang digunakan dalam kuesioner. Berdasarkan kategori tersebut, maka diketahui bahwa tingkat citra dan reputasi Kopi Rolas masuk pada kategori baik, dan nilai 79,4% telah memenuhi target Kopi Rolas yaitu sebesar 70%.

Tabel 5 4 Interval Kategori Survey Citra dan Reputasi

Kategori	Presentase
Sangat Baik	$80\% \leq TS \leq 100\%$
Baik	$60\% \leq TS < 80\%$
Cukup Baik	$40\% \leq TS < 60\%$
Tidak Baik	$20\% \leq TS < 40\%$
Sangat Tidak Baik	$0\% \leq TS < 20\%$

Sasaran strategis terakhir yang diukur untuk menilai kinerja Kopi Rolas dalam perspektif pelanggan adalah meningkatkan kualitas pelayanan. Dalam meningkatkan kualitas pelayanan, penulis menetapkan ukurannya yaitu tingkat kualitas pelayanan, yang dapat diukur melalui metode kuesioner. Pengukuran kualitas pelayanan diukur berdasarkan 5 dimensi kualitas layanan (*sevqual*), yaitu berdasarkan pada dimensi *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*. Hasil survey tingkat kualitas pelayanan bernilai sebesar 80%, yang didapat dari jumlah nilai yang didapatkan pada survey dibagi oleh total nilai maksimal. Adapun kategori yang digunakan menggunakan 5 kategori yang sesuai dengan jumlah skala yang digunakan dalam kuesioner dan menggunakan kategori yang sama dengan kategori pada tingkat kepuasan pelanggan. Berdasarkan kategori tersebut, maka diketahui bahwa tingkat kualitas pelayanan di Kopi Rolas masuk pada kategori sangat puas, dan nilai 80% telah memenuhi target Kopi Rolas yaitu sebesar 75%.

#### 5.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada sasaran strategis terciptanya inovasi baru, dapat diukur dengan menghitung jumlah inovasi baru per tahunnya. Kopi Rolas beberapa kali telah membuat inovasi baru terhadap produk-produknya, diantaranya pada tahun 2018 Kopi Rolas berhasil menciptakan 5 inovasi baru pada produk minuman seperti wedang teh jahe gula batu, wedang teh sere gula batu, jamu beras kencur, jamu kunir asem, dan jamu gula asem. Setelah itu, di tahun 2019 Kopi Rolas menciptakan 2 inovasi baru lagi terhadap produk minuman, yaitu wedang ketan dan wedang susu ketan. Kopi Rolas memiliki target jumlah inovasi baru dengan rata-rata 4 per tahunnya. Sedangkan berdasarkan hasil pengukuran, rata-rata inovasi baru yang telah berjalan sejumlah 3,5. Oleh karena itu, nilai kinerja pada pengukuran berbasis inovasi yaitu sebesar 87,5%, dan nilai kinerja tersebut masi belum mencapai target yang ditetapkan.

Kopi Rolas memiliki 2 akun sosial media sebagai sarana kegiatan promosinya, yaitu *Facebook* dan *Instagram*. Promosi yang intensif dan dilakukan dengan sering dapat meningkatkan potensi pelanggan untuk datang ke Kopi Rolas. Pada pengumpulan data, Kopi Rolas tercatat telah melakukan kegiatan promosi pada akun *Facebook* dan *Instagram* yang berjumlah 424 di tahun 2018, dan 373 di tahun 2019. Rata-rata

unggahan ke sosial media tersebut di 2 tahun terakhir adalah 399. Sedangkan Kopi Rolas sendiri menetapkan setidaknya mengunggah postingan untuk promosi sebanyak 500 pada rata-rata per tahunnya. Dapat dilihat bahwa di tahun 2019 Kopi Rolas mengalami penurunan pada jumlah promosi, hal ini dikarenakan kedua akun sosial media tersebut dipegang dan dikelola oleh Bapak Tyo selaku manajer operasional, sedangkan beliau sendiri sibuk untuk mengawasi jalannya bisnis dan disisi lain harus terus menciptakan *content* untuk di unggah menjadi sarana promosi di sosial media. Seharusnya dikelola oleh karyawan khusus agar bisa tetap fokus untuk menghasilkan ide kreatif untuk dijadikan *content* sebagai media promosi. Sehingga nilai kinerja pada pengukuran ini sebesar 79,8%, dan nilai ini masih belum mencapai target.

Dalam melayani pelanggan, Kopi Rolas sudah membuat SOP Pelayanan agar karyawan dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan prosedur yang telah dibuat. Namun, saat observasi dilakukan ditemukan beberapa kesalahan atau adanya tindakan yang tidak sesuai dengan SOP Pelayanan tersebut. Penulis melakukan pengukuran kinerja melalui pengukuran keefisienan SOP dengan mengukur berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan SOP dan berapa besar tingkat kesesuaian pada saat mengerjakan SOP. Pengukuran dilakukan terhadap 50 pelanggan yang berbeda. Ditemukan hasil bahwa sebanyak 3 prosedur kerja masih berada di bawah nilai target 80%, diantaranya adalah prosedur kerja nomor 1 dengan nilai kesesuaian 54%, prosedur kerja nomor 2 sebesar 56%, dan prosedur kerja nomor 3 sebesar 34%. Sehingga nilai tingkat keefisienan SOP Pelayanan adalah 62,5%, dan nilai tersebut masih belum mencapai target, yaitu dengan nilai efisien sebanyak 100%.

Sasaran strategis terakhir adalah, Kopi Rolas ingin memiliki manajemen internal yang baik. Kopi Rolas belum memiliki kejelasan kedudukan dan wewenang, sehingga dibutuhkan pengorganisasian yang baik agar memunculkan kejelasan dalam jalur hubungan, kejelasan tanggung jawab, serta kejelasan pada pengendalian dan pengawasan. Pada hasil wawancara, pemilik juga mengakui bahwa Kopi Rolas belum memiliki struktur organisasi dan *job description* pada masing-masing karyawan, sehingga sering terjadi kesalahan dalam koordinasi, maupun kesalahan dalam deskripsi tugas pada karyawannya. Maka, kinerja pada sasaran strategis manajemen internal ini, masih belum mencapai target karena belum memiliki struktur organisasi dan *job description*.

#### 5.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Kopi Rolas memiliki sasaran strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil survey tingkat kepuasan kerja karyawan bernilai sebesar 64%, atau berada di kategori puas. Meskipun puas, tetapi nilai tersebut belum memenuhi target perusahaan, yaitu sebesar 85%. Maka nilai kinerja memiliki selisih sebesar 21%.

Di sisi lain tingkat kepuasan karyawan diukur melalui ukuran tingkat retensi karyawan. Di tahun 2017 Kopi Rolas memiliki karyawan sebanyak 16 orang, tetapi saat itu belum memiliki catatan laporan karyawan masuk maupun keluar. Kopi Rolas baru memiliki catatan pada tahun 2018, sehingga tingkat retensi diukur pada periode 2018-2019. Pada hasil pengukuran retensi karyawan, tahun 2018 terdapat 4 karyawan yang keluar dari total 15 karyawan yaitu sebesar 27%. Pada tahun 2019 terdapat 6 karyawan keluar dari total 20 karyawan yaitu sebesar 30%. Tingkat retensi karyawan tahun 2018 ke 2019, naik sebesar 3%. Hal ini dikarenakan pada tahun 2019 jumlah karyawan yang keluar lebih banyak dari tahun sebelumnya, yang dikarenakan beberapa alasan, diantaranya karyawan yang merasa tidak cocok pada lokasi kerja dan karyawan yang merasa tidak cocok dengan sistem pengajiannya. Namun di tahun 2019 Kopi Rolas juga merekrut sebanyak 11 karyawan, agar cukup untuk dibagi menjadi 2 *shift* jam kerja. Nilai kinerja merupakan nilai rata-rata tingkat retensi karyawan periode 2018-2019 yaitu sebesar 28,5%. Nilai tersebut sudah mencapai target, karena target yang ditetapkan setidaknya memiliki tingkat retensi dibawah 30%.

Pengukuran produktivitas karyawan menunjukkan bahwa Kopi Rolas memiliki rata-rata produktivitas tahun 2018-2019 sebesar Rp 50.819.433 atau sekitar Rp 51.000.000. Produktivitas karyawan dapat menjadi sebagai acuan bagaimana perbandingan laba bersih yang dihasilkan dengan jumlah karyawan yang ada. Dari data yang dikumpulkan, terlihat bahwa terjadi penurunan produktivitas pada tahun 2018 ke 2019 dengan selisih Rp 6.124.819. Hal ini disebabkan laba bersih di tahun 2019 meningkat, tetapi jumlah karyawan juga ikut bertambah. Meskipun demikian, nilai kinerja pada pengukuran produktivitas karyawan masih mencapai target, karena nilai rata-rata tersebut berada diatas nilai target Rp 46.000.000, dengan selisih sebanyak Rp 4.819.433.

Kompetensi karyawan dapat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawannya. Dari informasi berdasarkan hasil wawancara kepada pemilik, dapat diketahui bahwa Kopi Rolas belum memberikan pelatihan kepada karyawannya dengan optimal. Hal ini dikarenakan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang masih belum baik. Kopi Rolas hanya memberikan pelatihan kepada karyawan saat pertama akan uji coba kerja. Sehingga dari hasil wawancara tersebut, nilai kinerja pada pengukuran ini berada di nilai 40% dengan kategori pelatihan hanya dilakukan pada saat akan uji coba kerja. Sedangkan target yang diharapkan yaitu sebesar 80% dengan kategori pelatihan yang dilakukan secara rutin dan terjadwal.

### 5.5 Analisis Usulan Strategi Peningkatan Kinerja

Pada hasil pengukuran kinerja tolak ukur perspektif *Balance Scorecard*, dapat diketahui beberapa ukuran pada sasaran strategis yang belum memenuhi target maupun yang sudah memenuhi target perusahaan. Beberapa ukuran yang sudah memenuhi target telah dianggap baik, dan sangat disarankan untuk terus dipertahankan dan ditingkatkan. Sedangkan ukuran yang belum mencapai target, harus dilakukan perbaikan agar menjadi optimal kedepannya. Beberapa ukuran yang belum memenuhi target Kopi Rolas yaitu jumlah variabel bauran pendapatan, jumlah inovasi baru per tahun, jumlah unggahan promosi di media sosial, keefisienan SOP pelayanan, kejelasan kedudukan dan wewenang, tingkat kepuasan karyawan, dan jumlah pelatihan per tahun. Oleh karena itu, pada subbab ini akan dibahas analisis daripada hasil usulan strategi pada ukuran yang belum memenuhi target untuk tujuan peningkatan kinerja.

#### 1. Jumlah Variabel Bauran Pendapatan

Dalam usulan strategi yang diberikan penulis, Kopi Rolas sangat berpotensi untuk mendapatkan peluang *joint venture* pada pihak kedua yaitu penyedia jasa *tour and travel*, atau jasa pariwisata. Bentuk kerjasamanya yaitu, pihak penyedia jasa pariwisata dapat mem-*booking* tempat dan memesan menu paket jauh hari sebelum tiba disana. Ditambah lagi Kopi Rolas dapat membuat promo khusus bagi para penyedia jasa tersebut dengan memberikan potongan harga. Selain itu, penambahan variabel

pendapatan juga bisa melalui bentuk kerja sama dengan pihak aplikator yang menyediakan jasa pengantaran makanan. Seperti contoh memasukkan Kopi Rolas kedalam jasa layanan *Go-food* atau *Grab-food*. Usulan strategi berikutnya adalah dengan membuka program *franchise* sebagai aliran pendapatan lain. Membuka program *franchise* tentu juga tidak mudah, harus memerlukan persiapan yang sangat matang, karena jika tidak banyak resiko yang akan menyebabkan citra Kopi Rolas menjadi buruk di mata pelanggan. Hal tersebut tentunya menjadi peluang dan menjadi pertimbangan kedepan untuk pihak Kopi Rolas itu sendiri.

## 2. Jumlah inovasi baru per tahun

Penulis mengusulkan bahwa inovasi bisa diciptakan dengan mendesain ulang fasilitas yang ada, seperti menambahkan rak khusus untuk permainan tradisional agar pelanggan dapat memakainya untuk menghilangkan rasa jenuh. Bisa juga dengan mempersiapkan lahan khusus yang didesain seperti taman untuk tempat bermain anak-anak. Kopi Rolas juga disarankan untuk dapat mempertimbangkan untuk membuat tim khusus R&D (*Research and Development*) untuk menangani perihal inovasi-inovasi yang dapat diciptakan dan diterapkan, baik inovasi produk maupun inovasi pada fasilitas dan sistem.

## 3. Jumlah unggahan promosi di media sosial

Pembuatan *content* sebagai media promosi hanya dilakukan oleh Bapak Tyo selaku manajer operasional Kopi Rolas. Sedangkan beliau sendiri memiliki tugas yang cukup banyak karena harus mengawasi dan memastikan aktivitas bisnis berjalan dengan baik. Hal ini yang membuat tidak konsistennya jumlah *content* yang dihasilkan per tahunnya. Kopi Rolas dapat merekrut atau menyewa jasa *freelance* khusus pemegang dan pengelola akun media sosial, yang tentunya harus mempunyai kemampuan desain grafis dan memiliki ide-ide yang kreatif. Cara lain untuk menghasilkan *content* adalah mengadakan kontes foto atau video dari pelanggan, dan pemenang kontes tersebut akan diberikan hadiah.

#### 4. Keefisienan SOP pelayanan

SOP yang efisien sangat dibutuhkan bagi perusahaan agar SOP yang dijalankan minim akan kesalahan yang terjadi. Usulan diberikan kepada pihak Kopi Rolas terkait pembuatan ulan SOP Pelayanan yang setelah diukur tingkat keefisienannya sebesar 62,5%. SOP Pelayanan tersebut dibuat ulang untuk mengurangi prosedur-prosedur kerja yang masih belum sesuai. SOP usulan tersebut merupakan jenis SOP administratif, yang prosedur kerjanya bersifat umum dan berlaku untuk lebih dari satu jabatan karena SOP ini menyangkut dengan pelayanan pelanggan dari awal datang sampai pelanggan tersebut pulang. SOP ini menggunakan format grafik (*graphic steps*), karena langkah atau prosedur dijabarkan kedalam sub-sub langkah agar memudahkan karyawan dalam memahami prosedurnya. Usulan SOP Pelayanan ditujukan kepada jabatan pelayan, dan jabatan admin kasir.

#### 5. Kejelasan kedudukan dan wewenang

Pengorganisasian yang baik dalam suatu perusahaan, akan berdampak pada manajemen internal yang baik juga. Perancangan struktur organisasi pada usulan strategi dimaksudkan agar karyawan mengetahui posisi atau kedudukan yang jelas di organisasi tersebut, sehingga tidak ada lagi kesalahan dalam koordinasi. Pembuatan *job description* juga berguna untuk menghindari kebingungan dan memberikan pemahaman kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan posisinya. Selain itu, *job description* juga sangat berguna untuk menghindari tumpang tindih tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

#### 6. Tingkat kepuasan karyawan

Kopi Rolas dapat mengevaluasi hasil kuesioner yang telah dilakukan, dengan memperhatikan secara khusus pertanyaan-pertanyaan yang mempunyai nilai yang rendah. Jika ada beberapa karyawan yang memiliki nilai kepuasan yang rendah atau berada di bawah rata-rata, pemilik usaha disarankan untuk melakukan wawancara secara personal terhadap karyawan tersebut mengenai masalah apa yang membuat kepuasan kerjanya rendah. Usulan berikutnya, Kopi Rolas sebaiknya mengadakan



program rutin yang berisi kegiatan rekreasi atau kumpul-kumpul untuk seluruh karyawan untuk memberikan *refreshing* kepada karyawan agar menghilangkan rasa jenuh yang diharapkan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Program *reward* seharusnya juga perlu dipertimbangkan untuk diadakan, sebagai bentuk penghargaan yang diberikan bagi karyawan yang berprestasi serta memiliki kinerja yang baik pada suatu periode tertentu.

#### 7. Jumlah pelatihan per tahun

Usulan untuk meningkatkan kompetensi karyawan adalah dengan mengadakan pelatihan terhadap karyawan pada masing-masing bidangnya. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik, maka akan menghasilkan kinerja yang baik juga. Kompetensi yang semakin baik juga agar dapat terus mengikuti perkembangan ilmu, alat, dan teknologi yang dapat diterapkan, sehingga dapat lebih unggul dari pesaingnya. Pengadaan pelatihan dapat dilakukan secara rutin dan terprogram, misalnya setiap satu bulan sekali. Selain itu, setiap minggu sebaiknya diadakan evaluasi kinerja kepada seluruh karyawan. Evaluasi kinerja rutin dilakukan per minggu, yang berguna untuk memberikan masukan serta menampung saran atau kritik, dan juga agar dapat meningkatkan keharmonisan hubungan antar karyawan dan antar jabatan. Tidak hanya karyawan, pemilik usaha juga dapat mengikuti pelatihan bisnis untuk lebih meningkatkan kemampuannya terhadap bidang manajemen bisnis dan kewirausahaan.

### 5.6 Perbandingan Penelitian Sebelumnya

Perbandingan penelitian dilakukan agar penulis dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan pada penulisan ini, sehingga dapat memberikan saran dan usulan untuk penelitian selanjutnya. Yuniaristanto et al (2016) melakukan penelitian terkait pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* di Perusahaan Printpro. Metode *Balance Scorecard* yang digunakan berdasarkan *Critical Success Factor* agar hasilnya terarah, dan juga keberhasilan tingkat pencapaian diukur melalui *Key Performance Indicator*. Hasil penelitian tersebut, kinerja perusahaan Printpro sudah menunjukkan

hasil yang positif dan konsisten, berdasarkan identifikasi hasil pencapaian melalui CSF. Peneliti juga melakukan pembobotan terlebih dahulu menggunakan *Paired Comparison* agar dapat mengetahui tingkat kepentingan dari setiap perspektifnya. Akan tetapi kekurangan pada penelitian tersebut yaitu, peneliti tidak memberikan saran berupa perancangan *Standart Operating Procedure*, sedangkan perusahaan Printpro diketahui belum memiliki SOP yang jelas. Selain itu, dalam memformulasikan strateginya, peneliti tidak melibatkan dari sisi ancaman serta peluang yang dimiliki perusahaan.

Penelitian lain dilakukan oleh Yuliatin Ali (2012) yang melakukan pengukuran kinerja sebuah perusahaan dengan *Balance Scorecard* dan SWOT. Sebelum menyusun strategi hasil pengukuran kinerja, peneliti terlebih dahulu melakukan analisis SWOT yang berguna untuk menciptakan strategi-strategi untuk meningkatkan kinerja. Strategi tersebut berasal dari hasil analisis matriks SWOT. Hasil penelitian ini adalah perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah memiliki kinerja yang baik, namun pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal belum memiliki kinerja yang baik karena masih ada ukuran yang belum mencapai target perusahaan. Kekurangan dari penelitian ini adalah belum adanya pemberian bobot pada masing-masing perspektif untuk mengetahui skala kepentingan dari tiap perspektif.

Kedua penelitian diatas memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Penelitian yang penulis susun hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliatin Ali (2012). Penelitian ini melakukan analisis SWOT terlebih dahulu untuk menyusun strategi alternatif yang kemudian diterjemahkan kedalam perspektif *Balance Scorecard*, sedangkan penelitian Yuliatin Ali (2012) melakukan pengukuran kinerja terlebih dahulu dan kemudian menyusun strategi berdasarkan analisis dari matriks SWOT. Kelebihan penelitian ini adalah menggunakan analisis SWOT sehingga mampu menggambarkan kondisi perusahaan berdasarkan aspek internal dan eksternal perusahaan. Selain itu analisis SWOT dalam kerangka *Balance Scorecard* dapat memperluas lingkup analisis, sehingga manajemen mendapatkan gambaran komprehensif terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Namun, kekurangan pada penelitian ini yaitu penulis belum mengukur bobot pada masing-masing perspektif dan masing-masing parameter pada tiap perspektifnya.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

1. Berikut merupakan hasil pengukuran kinerja pada Kopi Rolas :
  - a. Pada perspektif keuangan, terdapat ukuran NPM dengan kinerja 38,5%, ukuran kinerja ROE 115,25%, dan ukuran penambahan jumlah variabel *sales mix/revenue stream* memiliki nilai kinerja sebesar 50%.
  - b. Pada perspektif pelanggan, ukuran kepuasan pelanggan memiliki nilai kinerja 80%, ukuran citra dan reputasi dengan nilai 79,4%, ukuran kualitas pelayanan dengan nilai 80%.
  - c. Pada perspektif proses bisnis internal, pengukuran berbasis jumlah inovasi memiliki kinerja 87,5%, kinerja berbasis jumlah unggahan promosi di media sosial sebesar 79,8%, kinerja pada keefisienan SOP pelayanan dengan nilai 62,5%, dan Kopi Rolas belum memiliki struktur organisasi dan *job description*.
  - d. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, ukuran tingkat kepuasan kerja karyawan memiliki kinerja 64%, tingkat retensi karyawan dengan nilai kinerja 28,5%, produktivitas karyawan senilai Rp 50.819.433, pengukuran jumlah pelatihan per tahun dengan nilai kinerja sebesar 40%.
2. Berikut merupakan usulan strategi inisiatif yang diberikan pada Kopi Rolas :
  - a. Pada jumlah variabel bauran pendapatan, penulis memberi usulan bahwa Kopi Rolas harus melihat peluang *joint venture*, bekerja sama dengan aplikator penyedia layanan pengantaran makanan, dan membuka program *franchise* (sistem waralaba).
  - b. Pada jumlah inovasi baru per tahun, penulis mengusulkan untuk mendesain ulang fasilitas yang ada, menyiapkan lahan khusus untuk tempat bermain

- anak-anak, dan disarankan untuk membuat tim R&D untuk penanangan pengembangan inovasi.
- c. Pada jumlah unggahan promosi di media sosial, penulis memberi usulan untuk merekrut jasa *freelance* menjadi pengelola akun media sosial, dan mengadakan kontes foto dan video.
  - d. Pada keefisienan SOP pelayanan, usulan diberikan dengan membuat *re-design* terhadap SOP yang sudah ada. Usulan SOP juga diubah dengan bentuk format grafik (*graphic steps*).
  - e. Pada kejelasan kedudukan dan wewenang, penulis memberi usulan dengan membuat struktur organisasi, dan *job description* pada masing-masing posisi/jabatan.
  - f. Pada tingkat kepuasan kerja karyawan, usulan yang diberikan yaitu mengevaluasi hasil pengukuran kepuasan karyawan, mengadakan program rutin berkumpul bersama untuk *refreshing*, dan membuat program *reward* bagi karyawan.
  - g. Pada jumlah pelatihan per tahun, penulis memberi usulan berupa pengadaan program pelatihan secara rutin dan terprogram setiap satu bulan sekali, evaluasi kinerja kepada seluruh karyawan, dan menyarankan pemilik untuk mengikuti pelatihan bisnis.

## 6.2 Saran

1. Kopi Rolas dapat mempertimbangkan usulan strategi inisiatif untuk diterapkan sebagai langkah dalam meningkatkan kinerja dan sebagai sarana untuk pengambilan keputusan di kemudian hari.
2. Saran untuk penelitian selanjutnya dengan metode yang sama adalah untuk mengukur masing-masing bobot pada setiap perspektif dan masing-masing ukuran pada setiap perspektifnya agar dapat diketahui skala prioritasnya. Pengukuran bobot dapat dilakukan dengan menggunakan metode pada MCDM (*Multi Criteria Decission Making*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky, 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia, Jakarta.
- Armstrong, Michael & Baron, A. 1998. *Performance Management : The New Realities*, Institute of Personnel and Development, New York
- Amstrong, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Amstrong, M. (2004). *Performance management*. Nyutran: Tugu Publisher.
- Andriani, S. (2012). Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode Balance Scorecard pada PT. Unilever Indonesia Tbk. . Universitas Gunadarma
- Arianti, & Saefulloh, D. (2017). Hubungan layanan purna jual dengan loyalitas pelanggan . *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar 8*: 183-187.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Campbell. J. P., and Campbell, R. J., 1990, *Productivity in organizations*. San Fransisco: Josey-Bass Publisher
- Da Silva Pereira, Belarmino. 2013. "Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Perawat Terhadap Kinerja Perawat di Hospital Nacional Guido Valadares Timor Leste. Tesis Manajemen di Universitas Padjajaran Bandung.
- David, F. R. (1999). *Strategic management concept & cases*. New Jersey: Prentice-Hall.
- DeBusk, G. K., & Crabtree, A. D. (2006). Does the Balanced Scorecard Improve Performance? *Management Accounting Quarterly* 8: 44-48.
- David, F.R. 2004. "Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh". PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Esti, W., Lubis, N., & Wijayanto, A. (2013). Pengaruh nilai pelanggan terhadap retensi pelanggan melalui kepuasan. *Diponegoro Journal of Social And Politics* 1 (2) 1- 10.
- Febrina Maria. (2012) *Perancangan Balance Scorecard sebagai Alat untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. SBP Surabaya)*. Vol.1, No.1
- Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1999). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Alih Bahasa oleh Renald Kasali. Jakarta : Erlangga.
- H. Rohm and L. Halbach, "A Balancing AAct: Sustaining New Directions," vol. 3, no. 2, 2005.
- Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007). *Balanced scorecard strategy for dummies*. Hoboken: Wiley Publishing.

- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management* (5th ed.). New York: Addison-Wesley.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Husein Umar, *Metodologi Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*, PT Gramedia Pustaka Jakarta, 1999
- Iftikar Z, Sitalaksana. 2006. *Teknik Perancangan Sistem Kerja*. Bandung. ITB
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck, (1998), “Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan”, Edisi ketiga, Erlangga, Jakarta
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, 2000, Jakarta : Erlangga
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, (2000), “Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi”, Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Balanced scorecard : menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaswan. (2016). *Peak performance*. Bandung: Alfabeta.
- Koesomowidjojo, S. R. (2017). *Balance Scorecard: model pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif*. Jakarta : Raih Asa Sukses
- Luiz Quezada, E., Eduardo Reinau, E., Pedro Palominos, I., & Astrid Oddershede, M. (2019). *Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balance Scorecard*. *Procedia Manufacturing* 39 : 786-793
- Mahsina., et al. (201) *Analisis Perancangan Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Scorecar Method Untuk Industri Manufaktur Jawa Timur (Studi Kasus pada PT. Pencu Metal Abadi)*. *Manajemen Kinerja* E-ISSN 2407-7305 : 1-24.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Cetakan Pertama*. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Marr, B. (2012). *20 Years of measuring and managing business performance from kpis and dashboards to performance analytics and big data*. Milton Keynes: The Advanced Performance Institute
- Mathis R.L & Jackson J.H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat

- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan*, Edisi Pertama, Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi, 2005, "Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen," Salemba Empat, Jakarta.
- Mwita, I.J. (2003). *Performance Management Model. The International Journal of Public Sector Management*. MCB University Press.
- Niven, P. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons.
- Niven, Paul R. (2003). *Balanced Scorecard: Step – By – Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc., New York
- Oreski, D. (2012). *Strategy development by using SWOT - AHP*. *TEM Journal* 1: 283-291.
- Otley, D. (2002). *Business performance measurement: theory and practice*. (A. Neely, Penyunt.) Cambridge: Cambridge University Press.
- Pratiwi, Umi. 2010. *Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik*. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Oktober 2010 vol.11 no. 2.
- Prihasantyo, S. W. (2018). *Perancangan Balance Scorecard sebagai Instrumen Pengukuran Kinerja pada CV. Jadi Jaya Makmur Semarang*. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akutansi Terapan*, Vol.9 : 1
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik membedah kasus bisnis: Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT Balanced scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V., & Basri, A. F. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- R. Belva & E. Kiswara. (2014). *Analisis kerja menggunakan balance scorecard pada perusahaan daerah air minum (studi kasus pada PDAM kabupaten batang)*. *Diponegoro Journal of Accounting*, vol.0 : 349-356
- Salem, M. A., Hasnan, N., & Osman, N. H. (2012). *Balanced scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems*. *Journal of Environment and Earth Science* 2 (9) : 1-9
- Sondang P.Siagian, *manajemen strategik*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2000) hal 172.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. Edisi kedua. Jakarta: Indeks.
- Yuliatin Ali, S. (2012). *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balance Scorecard dan SWOT*. *Journal of Industrial Engineering and Management* : 75-84.

Yuniaristanto., et al. (2016). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard pada Perusahaan Printpro. Vol.15. No.2

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan, (2006), “Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi”, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta





## LAMPIRAN

## PERHITUNGAN

## Perhitungan IFAS

No	<i>Strengths (Kekuatan)</i>	Bobot	Rating	Score
1	Suasana tempat yang asri dan nyaman	0,09	4	0,36
2	Tempat dan lahan parkir yang luas	0,09	3	0,27
3	Harga terjangkau untuk semua kalangan masyarakat	0,15	3	0,44
4	Menu yang bervariasi	0,09	3	0,27
5	Lokasi yang strategis	0,15	2	0,3
<b>Total</b>				<b>1,64</b>
No	<i>Weakness (Kelemahan)</i>	Bobot	Rating	Score
1	Respon pelayan yang kurang tanggap	0,11	2	0,22
2	Prosedur pemesanan kurang efisien	0,05	1	0,05
3	Perawatan lingkungan yang sulit karena luasnya lokasi	0,04	3	0,11
4	Kurangnya kualitas SDM karena manajemen yang kurang optimal	0,15	3	0,44
5	Strategi promosi kurang intensif	0,05	3	0,16
6	Penerangan yang kurang disepanjang jalan menuju lokasi	0,04	2	0,07
<b>Total</b>				<b>1,05</b>

## Perhitungan EFAS

No	<i>Opportunities (Peluang)</i>	Bobot	Rating	Score
1	Besarnya permintaan untuk membuka <i>franchise</i>	0,05	3	0,16
2	Ramainya peminat angkringan di kota Yogyakarta	0,02	2	0,04
3	Bertambahnya peminat akan masakan rumahan	0,07	2	0,14
4	Teknologi komunikasi semakin canggih	0,05	3	0,16
5	<i>Online Marketing</i> yang dapat dimanfaatkan	0,09	3	0,27
6	Tren pemesanan via <i>online</i> yang semakin marak	0,09	4	0,36
<b>Total</b>				<b>1,12</b>
No	<i>Threats (Ancaman)</i>	Bobot	Rating	Score
1	Banyak pesaing sejenis	0,11	1	0,11
2	Semakin banyak restoran berkualitas dengan konsep baru	0,11	2	0,21
3	Kurangnya loyalitas dari para pelanggan	0,14	3	0,43
4	Adanya isu bencana gunung merapi	0,14	1	0,14
5	Musim liburan mahasiswa	0,13	2	0,26
<b>Total</b>				<b>1,14</b>

**Perhitungan NPM**

Tahun	Laba Bersih (Setelah Pajak)	Penjualan	NPM
2018	808.227.630	2.184.399.000	37%
2019	955.140.469	2.387.851.173	40%

**Perhitungan ROE**

Tahun	Laba Bersih (Setelah Pajak)	Modal/Ekuitas	ROE
2018	808.227.630	752.525.456	107,4%
2019	955.140.469	776.051.631	123,1%

**Perhitungan Tingkat Kepuasan Pelanggan**

$$\text{Total Nilai Maksimum} = 5 \times 16 \times 46 = 3680$$

$$\text{Presentase Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase Kepuasan Pelanggan} = \frac{2956}{3680} \times 100\% = 80,3\% = 80\%$$

**Perhitungan Tingkat Citra dan Reputasi**

$$\text{Total Nilai Maksimum} = 5 \times 10 \times 47 = 2350$$

$$\text{Presentase Citra dan Reputasi} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase Citra dan Reputasi} = \frac{1866}{2350} \times 100\% = 79,4\%$$

### Perhitungan Tingkat Kualitas Pelayanan

$$\text{Total Nilai Maksimum} = 5 \times 15 \times 47 = 3525$$

$$\text{Presentase Kualitas Pelayanan} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase Kualitas Pelayanan} = \frac{2823}{3525} \times 100\% = 80\%$$

### Perhitungan Tingkat Kualitas Pelayanan

$$\text{Total Nilai Maksimum} = 5 \times 20 \times 19 = 1900$$

$$\text{Presentase Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase Kepuasan Karyawan} = \frac{1208}{1900} \times 100\% = 63,5\% = 64\%$$

### Perhitungan Tingkat Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Retensi Karyawan
2018	15	3	4	27%
2019	20	11	6	30%

### Perhitungan Tingkat Produktivitas Karyawan

Tahun	Laba Bersih (setelah pajak)	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2018	Rp 808.227.630	15	Rp 53.881.842
2019	Rp 955.140.469	20	Rp 47.757.023

## Perhitungan SOP Pelayanan

Customer	Prosedur Kerja															
	X1		X2		X3		X4		X5		X6		X7		X8	
	W	K	W	K	W	K	W	K	W	K	W	K	W	K	W	K
1	0	0	0	0	0	0	12	1	8	1	11	1	5	1	2	1
2	0	0	0	0	0	0	11	1	11	1	14	1	7	1	2	1
3	3	1	0	0	0	0	12	1	9	1	17	1	5	1	3	1
4	0	0	3	1	0	0	14	1	11	1	26	1	7	1	2	1
5	2	1	3	1	4	1	12	1	15	1	15	1	4	1	3	1
6	3	1	4	1	5	1	11	1	9	1	14	1	6	1	2	1
7	3	1	0	0	0	0	15	1	14	1	12	1	5	1	3	1
8	2	1	0	0	5	1	12	1	13	1	19	1	4	1	2	1
9	0	0	4	1	5	1	11	1	15	1	19	1	7	1	4	1
10	0	0	5	1	6	1	13	1	9	1	18	1	4	1	4	1
11	2	1	4	1	0	0	11	1	10	1	26	1	5	1	3	1
12	2	1	0	0	0	0	11	1	11	1	23	1	6	1	2	1
13	3	1	3	1	5	1	13	1	13	1	11	1	4	1	4	1
14	3	1	0	0	0	0	15	1	15	1	13	1	7	1	2	1
15	3	1	4	1	0	0	15	1	11	1	26	1	4	1	4	1
16	0	0	4	1	0	0	13	1	8	1	13	1	6	1	4	1
17	0	0	0	0	0	0	16	1	10	1	23	1	4	1	4	1
18	2	1	3	1	4	1	15	1	10	1	17	1	5	1	2	1
19	0	0	4	1	0	0	11	1	10	1	24	1	6	1	4	1
20	0	0	4	1	0	0	14	1	13	1	12	1	8	1	4	1
21	0	0	0	0	0	0	15	1	12	1	24	1	4	1	4	1
22	2	1	3	1	0	0	15	1	15	1	23	1	8	1	3	1
23	2	1	0	0	4	1	14	1	15	1	15	1	6	1	4	1
24	2	1	0	0	3	1	11	1	12	1	25	1	6	1	3	1
25	0	0	0	0	0	0	11	1	10	1	17	1	8	1	3	1
26	3	1	3	1	0	0	11	1	13	1	18	1	4	1	3	1
27	3	1	4	1	0	0	13	1	12	1	14	1	7	1	4	1
28	3	1	3	1	0	0	12	1	10	1	20	1	8	1	4	1
29	0	0	0	0	0	0	11	1	14	1	15	1	6	1	2	1
30	2	1	4	1	4	1	14	1	8	1	16	1	7	1	4	1
31	3	1	3	1	3	1	16	1	10	1	12	1	5	1	3	1
32	0	0	5	1	0	0	16	1	14	1	13	1	7	1	2	1
33	0	0	0	0	0	0	12	1	9	1	19	1	5	1	2	1
34	0	0	0	0	0	0	16	1	13	1	13	1	7	1	4	1
35	3	1	0	0	0	0	14	1	13	1	22	1	8	1	3	1

Customer	Prosedur Kerja															
	X1		X2		X3		X4		X5		X6		X7		X8	
	W	K	W	K	W	K	W	K	W	K	W	K	W	K	W	K
36	0	0	5	1	4	1	12	1	12	1	25	1	6	1	4	1
37	3	1	0	0	0	0	14	1	11	1	26	1	4	1	2	1
38	0	0	0	0	0	0	15	1	13	1	23	1	7	1	2	1
39	2	1	5	1	0	0	12	1	10	1	26	1	8	1	4	1
40	3	1	5	1	3	1	13	1	14	1	20	1	5	1	2	1
41	0	0	4	1	0	0	16	1	15	1	14	1	4	1	4	1
42	0	0	0	0	0	0	16	1	14	1	12	1	8	1	4	1
43	0	0	3	1	5	1	15	1	15	1	19	1	6	1	2	1
44	3	1	0	0	5	1	15	1	11	1	15	1	4	1	4	1
45	0	0	4	1	4	1	13	1	15	1	14	1	5	1	3	1
46	2	1	4	1	0	0	15	1	12	1	23	1	5	1	4	1
47	2	1	3	1	4	1	13	1	15	1	15	1	4	1	2	1
48	0	0	0	0	0	0	15	1	10	1	23	1	6	1	2	1
49	0	0	5	1	0	0	13	1	10	1	24	1	4	1	2	1
50	3	1	0	0	0	0	12	1	12	1	23	1	6	1	2	1
Jumlah	69	27	108	28	73	17	667	50	594	50	921	50	287	50	151	50
Rata-rata	2,6	0,54	3,9	0,56	4,3	0,34	13,3	1	11,9	1	18,4	1	5,7	1	3	1

**KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN  
KOPI ROLAS YOGYAKARTA**

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penelitian Tugas Akhir yang berjudul "Rancangan Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard". Maka saya Rifqi Milzam Ramadhan mahasiswa Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan mengisi kuesioner berikut ini :

**Nama/Inisial :**

**Pekerjaan :**

**Umur :**

**Petunjuk pengisian :**

**Jenis Kelamin :** Laki-laki / Perempuan

Berilah tanda ✓ atau ✕

(coret yang tidak perlu)

pada pilihan jawaban Anda!

No	Pertanyaan	Penilaian				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
	<i><b>Food Quality</b></i>					
1	Rasa pada makanan/minuman yang dihidangkan					
2	Kesegaran pada makanan/minuman yang dihidangkan					
3	Variasi macam pilihan menu makanan/minuman					
4	Suhu dari makanan/minuman yang sesuai dengan harapan					
5	Konsistensi rasa dan bentuk pada makanan/minuman					
6	Higenitas atau kebersihan pada makanan/minuman					
	<i><b>Price and Value</b></i>					
1	Daftar menu makanan/minuman yang jelas					
2	Harga menu makanan/minuman yang terjangkau					
3	Kesesuaian harga dengan kualitas dan kuantitas makanan/minuman yang disajikan					

No	Pertanyaan	Penilaian				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
	<b><i>Facility</i></b>					
1	Ketersediaan fasilitas umum seperti lahan parkir, kamar mandi, dan musholla yang memadai					
2	Ketersediaan ruang/tempat untuk makan yang memadai					
	<b><i>Atmosphere</i></b>					
1	Kebersihan ruangan, fasilitas, dan lingkungan sekitar restoran					
2	Tingkat kesejukan di ruangan restoran					
3	Tingkat kenyamanan ketika berada di restoran					
	<b><i>Convenience</i></b>					
1	Kemudahan dalam menemukan lokasi restoran					
2	Jaminan keamanan di ruang makan dan di tempat parkir					

Kami ucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada Anda telah mengisi kuisioner ini dengan jujur dan ikhlas. Semoga dengan adanya kuisioner ini, Kopi Rolas dapat melayani Anda dengan lebih baik lagi. Untuk Anda, semoga terus diberi kesehatan dan kemudahan hidup oleh Allah SWT. Aamiin.

Wassalamualaikum Wr. Wb

**KUESIONER KUALITAS PELAYANAN DAN CITRA REPUTASI  
KOPI ROLAS YOGYAKARTA**

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penelitian Tugas Akhir yang berjudul "Rancangan Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*". Maka saya Rifqi Milzam Ramadhan mahasiswa Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan mengisi kuesioner berikut ini :

**Nama/Inisial :**

**Pekerjaan :**

**Umur :**

**Petunjuk pengisian :**

**Jenis Kelamin :** Laki-laki / Perempuan

Berilah tanda ✓ atau ✕

(coret yang tidak perlu)

pada pilihan jawaban Anda!

**KUALITAS PELAYANAN KOPI ROLAS YOGYAKARTA**

No	Pertanyaan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
<b>Dimensi <i>Tangibles</i></b> <i>Tangibles</i> adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik bagi pelanggan dan hal tersebut merupakan hal yang konkret.						
1	Kopi Rolas menyediakan kelengkapan fasilitas seperti ruang makan, kamar mandi, musholla, dan tempat parkir secara baik dan layak					
2	Kopi Rolas menyediakan lingkungan yang terlihat indah, sejuk, dan nyaman					
3	Pegawai berpenampilan sopan dan menarik					
<b>Dimensi <i>Reliability</i></b> <i>Reliability</i> adalah kemampuan atau kehandalan perusahaan dalam memberikan layanan bagi pelanggan dan lebih bersifat abstrak.						



No	Pertanyaan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Pegawai mengantarkan makanan/minuman sesuai dengan pesanan pelanggan					
2	Pegawai dapat menjelaskan dengan detail tentang menu yang disediakan					
3	Pegawai selalu siap membantu jika ada permasalahan pada pelanggan					
<b>Dimensi Responsiveness</b> <i>Responsiveness</i> adalah tentang bagaimana perusahaan memberikan layanan yang responsif terhadap semua keinginan dan kebutuhan pelanggan						
1	Pegawai menerima dan melayani pelanggan yang baru datang dengan baik					
2	Pegawai selalu merespon dengan tanggap ketika dipanggil atau dibutuhkan					
3	Pegawai maupun pihak Kopi Rolas merespon dengan baik jika ada keluhan dari pelanggan					
<b>Dimensi Assurance</b> <i>Assurance</i> berkaitan dengan kepastian, tepatnya kepastian yang didapatkan pelanggan dari perilaku pelaku usaha.						
1	Pegawai bersifat cekatan serta menghargai pelanggan					
2	Pegawai mempunyai skill atau kemampuan berkomunikasi dengan baik					
3	Kopi Rolas memiliki kekonsistensian rasa pada produk makanan/minumannya					
<b>Dimensi Emphaty</b> <i>Empathy</i> berkaitan dengan kepuasan pelanggan yang erat kaitannya dengan perhatian yang tulus dan dekat kepada masing-masing pelanggan.						
1	Pegawai selalu membantu pelanggan mencari tempat duduk pada saat jam sibuk					
2	Pegawai bersikap ramah dan sopan pada pelanggan					
3	Pegawai selalu melayani pelanggan secara sungguh-sungguh					

### CITRA DAN REPUTASI KOPI ROLAS YOGYAKARTA

No	Pertanyaan	Penilaian				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Kopi Rolas memiliki nilai yang baik dimata saya sebagai pelanggan					
2	Bagi saya Kopi Rolas memiliki reputasi yang baik					
3	Bagi saya Kopi Rolas memiliki kualitas yang baik					
4	Bagi saya Kopi Rolas memiliki sisi potensi yang baik					
5	Popularitas nama Kopi Rolas sudah dikenal banyak orang					
6	Saya melihat Kopi Rolas layak untuk mendapat kepercayaan dari saya sebagai pelanggan					
7	Kopi Rolas selalu bertanggung jawab terhadap segala hal yang ditemui oleh pelanggan					
8	Bagi saya restoran Kopi Rolas memiliki nilai lebih dibandingkan dengan restoran lainnya					
9	Bagi saya Kopi Rolas layak untuk direkomendasikan kepada orang lain					
10	Saya kembali di lain waktu sebagai bentuk loyalitas saya sebagai pelanggan					

Kami ucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada Anda yang telah mengisi kuisioner ini dengan jujur dan ikhlas. Semoga dengan adanya kuisioner ini, Kopi Rolas dapat melayani Anda dengan lebih baik lagi. Untuk Anda, semoga terus diberi kesehatan dan kemudahan hidup oleh Allah SWT. Aamiin.

Wassalamualaikum Wr. Wb

**KUESIONER KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
KOPI ROLAS YOGYAKARTA**

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penelitian Tugas Akhir yang berjudul “Rancangan Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*”. Maka saya Rifqi Milzam Ramadhan mahasiswa Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan mengisi kuesioner berikut ini :

**Nama/Inisial** :

**Umur** :

**Jenis Kelamin** :

**Posisi Pekerjaan** :

**Lama Bekerja** :



Petunjuk Pengisian : Berilah tanda  $\surd$  atau X pada pilihan jawaban Anda !

No	Pertanyaan	Penilaian				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
1	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan bekerja mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan?					
2	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan menjadi bagian penting dalam kerja tim?					
3	Seberapa puaskah Anda dengan kemungkinan pekerjaan Anda dapat memberikan jaminan kehidupan Anda nantinya?					
4	Seberapa puaskah Anda dengan jumlah gaji yang diterima dibandingkan dengan pekerjaan yang Anda lakukan?					
5	Seberapa puaskah Anda dengan jumlah gaji yang diterima dibandingkan dengan pendidikan Anda?					
6	Seberapa puaskah Anda dengan sistem penggajian di tempat Anda bekerja?					
7	Seberapa puaskah Anda dengan penghargaan (pujian/imbalan) yang diberikan atas kerja keras Anda?					
8	Seberapa puaskah Anda dengan kondisi ruang kerja Anda terkait dengan kenyamanan dan fasilitas yang diberikan?					
9	Seberapa puaskah Anda dengan ketersediaan peralatan dan perlengkapan yang mendukung pekerjaan Anda?					
10	Seberapa puaskah Anda dengan hubungan keharmonisan kerja dengan rekan kerja maupun dengan pimpinan Anda?					
11	Seberapa puaskah Anda dengan kemampuan bekerja sama atau kekompakan Anda dengan rekan kerja?					
12	Seberapa puaskah Anda dengan peraturan yang diterapkan di tempat kerja Anda?					
13	Seberapa puaskah Anda dengan cara pimpinan menangani para pekerjanya?					
14	Seberapa puaskah Anda dengan kompetensi/kemampuan pimpinan dalam membuat keputusan?					

No	Pertanyaan	Penilaian				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
15	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan/kemampuan pada pekerjaan yang Anda lakukan?					
16	Seberapa puaskah Anda dengan kebebasan untuk menggunakan saran/penilaian Anda sendiri kepada perusahaan?					
17	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan kemampuan Anda?					
18	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk menggunakan cara Anda sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan Anda?					
19	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerja Anda melalui pelatihan tambahan?					
20	Seberapa puaskah Anda dengan perasaan pencapaian yang Anda dapatkan dari pekerjaan Anda?					

Kami ucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada Anda telah mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan ikhlas. Semoga dengan adanya kuisisioner ini, Kopi Rolas dapat melayani Anda dengan lebih baik lagi. Untuk Anda, semoga terus diberi kesehatan dan kemudahan hidup oleh Allah SWT. Aamiin.

Wassalamualaikum Wr. Wb

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan**

**Correlations**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	Total_Kpelangan	
X1	Pearson Correlation	1	,520**	,334*	,487**	,325*	,262	,224	,244	,451**	,312*	,242	,318*	,482**	,440**	,271	,205	,582**
	Sig. (2-tailed)		,000	,023	,001	,027	,079	,134	,102	,002	,035	,105	,031	,001	,002	,069	,172	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2	Pearson Correlation	,520**	1	,438**	,551**	,423**	,524**	,387**	,422**	,530**	,379**	,275	,363*	,492**	,363*	,242	,331*	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000	,003	,000	,008	,003	,000	,009	,065	,013	,001	,013	,105	,025	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3	Pearson Correlation	,334*	,438**	1	,373*	,496**	,498**	,249	,182	,353*	,145	,188	,354*	,192	,262	,343*	,337*	,552**
	Sig. (2-tailed)	,023	,002		,011	,000	,000	,095	,225	,016	,336	,211	,016	,202	,079	,020	,022	,000



X8	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	,244 ,102 46	,422** ,003 46	,182 ,225 46	,177 ,238 46	,195 ,193 46	,312* ,035 46	,542** ,000 46	1 ,000 46	,707** ,013 46	,364* ,002 46	,452** ,001 46	,457** ,003 46	,428** ,000 46	,525** ,120 46	,233 ,004 46	,419** ,000 46	,640** ,000 46
X9	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	,451** ,002 46	,530** ,000 46	,353* ,016 46	,288 ,052 46	,419** ,004 46	,410** ,005 46	,409** ,005 46	,707** ,000 46	1 ,002 46	,436** ,000 46	,527** ,000 46	,612** ,000 46	,554** ,000 46	,611** ,000 46	,314* ,034 46	,399** ,006 46	,773** ,000 46
X10	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	,312* ,035 46	,379** ,009 46	,145 ,336 46	,523** ,000 46	,308* ,037 46	,210 ,162 46	,390** ,007 46	,364* ,013 46	,436** ,002 46	1 ,000 46	,690** ,000 46	,562** ,000 46	,401** ,006 46	,283 ,057 46	,160 ,287 46	,281 ,059 46	,628** ,000 46
X11	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	,242 ,105 46	,275 ,065 46	,188 ,211 46	,458** ,001 46	,399** ,006 46	,253 ,089 46	,404** ,005 46	,452** ,002 46	,527** ,000 46	,690** ,000 46	1 ,000 46	,685** ,011 46	,374* ,000 46	,502** ,000 46	,365* ,013 46	,533** ,000 46	,713** ,000 46





X16	Pearson Correlation	,205	,331*	,337*	,398**	,468**	,500**	,479**	,419**	,399**	,281	,533**	,541**	,269	,392**	,704**	1	,693**
	Sig. (2-tailed)	,172	,025	,022	,006	,001	,000	,001	,004	,006	,059	,000	,000	,070	,007	,000		,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Total_Kpelangan	Pearson Correlation	,582**	,691**	,552**	,642**	,645**	,623**	,637**	,640**	,773**	,628**	,713**	,780**	,616**	,674**	,522**	,693**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	16



	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X8	Pearson Correlation	,453**	,204	,308*	,243	,242	,436**	,319*	1	,523**	,341*	,652**
	Sig. (2-tailed)	,001	,168	,035	,100	,101	,002	,029		,000	,019	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X9	Pearson Correlation	,519**	,151	,236	,472**	,179	,422**	,289*	,523**	1	,502**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000	,313	,111	,001	,228	,003	,049	,000		,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X10	Pearson Correlation	,493**	,174	,265	,264	,212	,435**	,393**	,341*	,502**	1	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000	,243	,072	,073	,153	,002	,006	,019	,000		,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Total	Pearson Correlation	,727**	,556**	,644**	,578**	,486**	,726**	,666**	,652**	,681**	,639**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	10







X15 Pearson Correlation	,392**	,294*	,288*	,384**	,372*	,505**	,483**	,450**	,415**	,355*	,612**	,423**	,525**	,584**	1	,717**
Sig. (2-tailed)	,006	,045	,049	,008	,010	,000	,001	,002	,004	,014	,000	,003	,000	,000		,000
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Total Pearson Correlation	,575**	,499**	,657**	,594**	,620**	,735**	,769**	,731**	,660**	,595**	,735**	,561**	,701**	,673**	,717**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	15



**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Karyawan**

**Correlations**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	Total
X1 Pearson Correlation	1	,900**	,075	,244	,553*	,512*	,264	,368	,322	,257	,047	,569*	,309	,434	,718**	,370	,097	,073	,299	,456*	,535*
Sig. (2-tailed)		,000	,761	,315	,014	,025	,274	,121	,179	,288	,848	,011	,199	,063	,001	,118	,694	,766	,213	,050	,018
N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X2 Pearson Correlation	,900**	1	,171	,197	,560*	,547*	,383	,461*	,236	,241	,010	,541*	,299	,515*	,670**	,328	,113	,071	,487*	,553*	,580**
Sig. (2-tailed)	,000		,485	,419	,013	,015	,105	,047	,330	,320	,967	,017	,213	,024	,002	,171	,644	,773	,034	,014	,009
N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X3 Pearson Correlation	,075	,171	1	,706**	,402	,737**	,662**	,359	,424	,359	,310	-,071	,613**	,565*	,458*	,587**	,384	,247	,167	,499*	,689**

	Sig. (2-tailed)	,761	,485		,001	,088	,000	,002	,131	,071	,131	,197	,772	,005	,012	,049	,008	,104	,308	,494	,030	,001
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X4	Pearson Correlation	,244	,197	,706**	,665**	,768**	,537*	,326	,642**	,377	,295	-,066	,556*	,550*	,600**	,589**	,296	,096	-,089	,605**	,693**	
	Sig. (2-tailed)	,315	,419	,001	,002	,000	,018	,173	,003	,111	,220	,787	,013	,015	,007	,008	,219	,694	,717	,006	,001	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X5	Pearson Correlation	,553*	,560*	,402	,665**	,755**	,438	,485*	,361	,328	,399	,325	,401	,634**	,694**	,457*	,140	,167	,167	,797**	,710**	
	Sig. (2-tailed)	,014	,013	,088	,002	,000	,060	,035	,129	,171	,091	,175	,089	,004	,001	,049	,567	,493	,494	,000	,001	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X6	Pearson Correlation	,512*	,547*	,737**	,768**	,755**	,746**	,598**	,621**	,452	,320	,384	,780**	,804**	,828**	,758**	,369	,288	,361	,762**	,951**	
	Sig. (2-tailed)	,025	,015	,000	,000	,000	,000	,007	,005	,052	,181	,105	,000	,000	,000	,000	,121	,232	,129	,000	,000	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X7	Pearson Correlation	,264	,383	,662**	,537*	,438	,746**	,700**	,612**	,505*	,356	,136	,635**	,688**	,558*	,668**	,299	,417	,344	,680**	,836**	

	Sig. (2-tailed)	,274	,105	,002	,018	,060	,000		,001	,005	,027	,135	,579	,003	,001	,013	,002	,214	,076	,149	,001	,000
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X8	Pearson Correlation	,368	,461*	,359	,326	,485*	,598**	,700**	1	,604**	,510*	,266	,352	,586**	,785**	,365	,369	,060	,280	,345	,480*	,696**
	Sig. (2-tailed)	,121	,047	,131	,173	,035	,007	,001		,006	,026	,272	,140	,008	,000	,124	,120	,808	,246	,148	,038	,001
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X9	Pearson Correlation	,322	,236	,424	,642**	,361	,621**	,612**	,604**	1	,752**	,232	,000	,685**	,517*	,457*	,384	,052	,176	-	,420	,662**
	Sig. (2-tailed)	,179	,330	,071	,003	,129	,005	,005	,006		,000	,339	1,000	,001	,023	,049	,104	,832	,470	,846	,074	,002
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X10	Pearson Correlation	,257	,241	,359	,377	,328	,452	,505*	,510*	,752**	,513*	-	,510*	,423	,347	,044	-	,363	,103	,221	,546*	
	Sig. (2-tailed)	,288	,320	,131	,111	,171	,052	,027	,026	,000	,025	,745	,026	,071	,146	,859	,892	,127	,674	,363	,016	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X11	Pearson Correlation	,047	,010	,310	,295	,399	,320	,356	,266	,232	,513*	1	,179	,184	,455	,369	,298	,287	,395	,146	,348	,448

	Sig. (2-tailed)	,848	,967	,197	,220	,091	,181	,135	,272	,339	,025		,462	,451	,051	,120	,215	,234	,094	,551	,144	,054
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X1 2	Pearson Correlation	,569*	,541*	-,071	-,066	,325	,384	,136	,352	,000	-,080	,179	1	,375	,514*	,449	,479*	,099	,000	,454	,301	,397
	Sig. (2-tailed)	,011	,017	,772	,787	,175	,105	,579	,140	1,000	,745	,462		,114	,024	,054	,038	,685	1,000	,051	,211	,092
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X1 3	Pearson Correlation	,309	,299	,613**	,556*	,401	,780**	,635**	,586**	,685**	,510*	,184	,375	1	,733**	,421	,630**	-,047	-,056	,043	,368	,692**
	Sig. (2-tailed)	,199	,213	,005	,013	,089	,000	,003	,008	,001	,026	,451	,114		,000	,072	,004	,848	,819	,861	,121	,001
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X1 4	Pearson Correlation	,434	,515*	,565*	,550*	,634**	,804**	,688**	,785**	,517*	,423	,455	,514*	,733**	1	,600**	,658**	,215	,083	,271	,619**	,810**
	Sig. (2-tailed)	,063	,024	,012	,015	,004	,000	,001	,000	,023	,071	,051	,024	,000		,007	,002	,376	,737	,262	,005	,000
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X1 5	Pearson Correlation	,718**	,670**	,458*	,600**	,694**	,828**	,558*	,365	,457*	,347	,369	,449	,421	,600**	1	,705**	,606**	,403	,506*	,732**	,858**

	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,049	,007	,001	,000	,013	,124	,049	,146	,120	,054	,072	,007		,001	,006	,087	,027	,000	,000
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X16	Pearson Correlation	,370	,328	,587**	,589**	,457*	,758**	,668**	,369	,384	,044	,298	,479*	,630**	,658**	,705**	1	,523*	,079	,248	,642**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,118	,171	,008	,008	,049	,000	,002	,120	,104	,859	,215	,038	,004	,002	,001		,022	,749	,305	,003	,000
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X17	Pearson Correlation	,097	,113	,384	,296	,140	,369	,299	,060	,052	-0,033	,287	,099	-0,047	,215	,606**	,523*	1	,484*	,623**	,343	,471*
	Sig. (2-tailed)	,694	,644	,104	,219	,567	,121	,214	,808	,832	,892	,234	,685	,848	,376	,006	,022		,036	,004	,151	,042
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X18	Pearson Correlation	,073	,071	,247	,096	,167	,288	,417	,280	,176	,363	,395	,000	-0,056	,083	,403	,079	,484*	1	,609**	,275	,457*
	Sig. (2-tailed)	,766	,773	,308	,694	,493	,232	,076	,246	,470	,127	,094	1,000	,819	,737	,087	,749	,036		,006	,255	,049
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X19	Pearson Correlation	,299	,487*	,167	-0,089	,167	,361	,344	,345	-0,048	,103	,146	,454	,043	,271	,506*	,248	,623**	,609**	1	,302	,498*

Sig. (2-tailed)	,213	,034	,494	,717	,494	,129	,149	,148	,846	,674	,551	,051	,861	,262	,027	,305	,004	,006		,209	,030
N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
X2 Pearson Correlation	,456*	,553*	,499*	,605**	,797**	,762**	,680**	,480*	,420	,221	,348	,301	,368	,619**	,732**	,642**	,343	,275	,302	1	,794**
Sig. (2-tailed)	,050	,014	,030	,006	,000	,000	,001	,038	,074	,363	,144	,211	,121	,005	,000	,003	,151	,255	,209		,000
N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Tot Pearson Correlation	,535*	,580**	,689**	,693**	,710**	,951**	,836**	,696**	,662**	,546*	,448	,397	,692**	,810**	,858**	,743**	,471*	,457*	,498*	,794**	1
Sig. (2-tailed)	,018	,009	,001	,001	,001	,000	,000	,001	,002	,016	,054	,092	,001	,000	,000	,000	,042	,049	,030	,000	
N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

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

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,764	21