

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DAN ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS DALAM UPAYA UNTUK
MENINGKATKAN PERFORMANSI PERUSAHAAN
(Studi Kasus Dixie Easy Dining Restaurant Yogyakarta)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Teknik Industri**



Disusun Oleh :

Nama : Era Yosferina

No. Mahasiswa : 07522029

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2011**

PENGAKUAN

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



Yogyakarta, Agustus 2011

METERAI
TEMPEL
2011
2082/AA/734399026
ENAM RIBU RUPIAH
6000
DJP

Era Yosferina

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DAN ANALITYCAL
HIERARCHY PROCESS DALAM UPAYA UNTUK
MENINGKATKAN PERFORMANSI PERUSAHAAN**

(Studi Kasus Dixie Easy Dining Restaurant Yogyakarta)



Yogyakarta, Agustus 2011

Dosen Pembimbing

Drs. H.R. Abdul Jalal, MM

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PENDEKATA
BALANCED SCORECARD DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS DALAM
UPAYA UNTUK MENINGKATKAN PERFORMANSI PERUSAHAAN**

(Studi Kasus Dixie Easy Dining Restaurant Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Era Yosferina

No. Mhs : 07522029

**Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri**

**Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**

Yogyakarta, Agustus 2011

Tim Penguji

Drs. H.R. Abdul Jalal, MM


Ketua

Ir. Sunaryo, MP

Anggota I

Taufiq Immawan, ST, MM

Anggota II



Mengetahui,

Ketua Prodi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Drs. Mohammad Ibnu Mastur MSIE

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'amin

Kupersembahkan Tugas Akhir ini untuk Kedua Orang Tuaku tercinta, adik-adikku, dan pihak-pihak yang selalu memberikan dorongan dan doa, sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan



MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا
تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ
عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ
لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Mereka berdoa): “ Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebankan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. Beri maaflah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah karena Engkaulah penolong kami, maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir.

(Q.S Al Baqarah [2] : 286)

فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ ﴿٢٨﴾

يَسْأَلُهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ كُلَّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ ﴿٢٩﴾

Maka nikmat Tuhan kamu manakah yang kamu dustakan ?

Semua yang ada dilangit dan dibumi selalu meminta kepadaNya. Setiap waktu Dia dalam kesibukan

(Q.S Ar Rahmaan [55] : 28-29)

وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَىٰ ﴿٧﴾

Dan dia mendapatimu sebagai seorang yang bingung lalu Dia memberimu petunjuk

(Q.S Adh Dhuhaa [93] : 7)

KATA PENGANTAR

Assalamua'laikum Wr. Wb.

Segala Puji bagi Allah atas segala rahmat dan nikmat serta anugerah yang telah diberikan kepada kita semua sehingga dapat bernafas dan beriman dalam Islam. Dengan segala rahmatNya pula Tugas Akhir dengan judul “ *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Melalui Pendekatan Balanced Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process Dalam Upaya Untuk Meningkatkan Performansi Perusahaan*” ini dapat terselesaikan.

Tugas Akhir ini diselesaikan sebagai syarat mendapatkan gelar Strata-1 Fakultas Teknologi Industri Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia

Kelancaran dalam mempersiapkan serta menyelesaikan Tugas Akhir ini tidak lepas dari bimbingan,dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada :

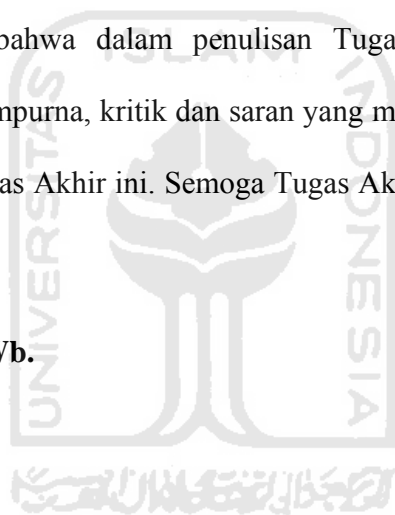
1. Bapak Gumbolo Hadi Susanto, Ir., M.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Mohammad Ibnu Mastur, MSIE. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. H.R. Abdul Jalal, MM selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir
4. Mas Didik dan Mbak Agatha selaku Pihak Dixie Easy Dining Restaurant yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.

5. Kedua orang tuaku Bapak Febrizal dan Ibu Yasnimal Deni yang selalu memberikan dorongan, doa, kasih sayang, nasihat-nasihat serta dukungan moral maupun materi.
6. Teman-teman yang telah memberikan semangat dan motivasi.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan senantiasa melimpahkan rahmat serta hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu dan terlibat dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk menyempurnakan Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Yogyakarta, Agustus 2011

Penulis

Era Yosferina

ABSTRAK

Dixie Easy Dining Restaurant merupakan restaurant dan café yang berada di Yogyakarta. Dixie Easy Dining Restaurant Yogyakarta pertama kali didirikan pada tahun 2005 kemudian terus berkembang dan selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan meningkatkan kepuasan konsumen. Dengan melalui pendekatan Balanced Scorecard bertujuan untuk menghitung kinerja perusahaan, dan kemudian dilakukan pengambilan keputusan dalam penambahan atribut yang dibutuhkan, Dixie Easy Dining Restaurant perlu meningkatkan kepuasan konsumen serta meningkatkan jumlah pelanggan dengan menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah cukup baik, namun masih perlu adanya perbaikan kedepannya untuk meningkatkan jumlah pelanggan. Dari hasil perhitungan Analytical Hierarchy Process (AHP) diperoleh hasil bahwa nilai tertinggi diperoleh pelebaran musholla dengan nilai sebesar 0.47192 , kemudian pelebaran tempat parkir sebesar 0.3176 dan urutan terendah ialah tempat bermain anak dengan nilai sebesar 0.2139.

Kata kunci : Kinerja Perusahaan, Balanced Scorecard, dan Analytical Hierarchy Process



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Batasan Penelitian	2
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian	3
1.6 Sistematika Penulisan	3

BAB II LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Penelitian Sebelumnya	7
2.1.1 Kajian Induktif.....	7
2.2 Kajian Deduktif.....	8
2.2.1 Pengukuran Kinerja	8
2.2.2 Kepuasan Konsumen	9
2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Konsumen	9
2.2.2.2 Aspek yang Mempengaruhi Kepuasan Konsumen.....	10
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.1 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.3.1.1 Perspektif Finansial	12
2.3.1.2 Perspektif Pelanggan	13
2.3.1.3 Perspektif Bisnis dan Internal.....	13
2.3.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	14
2.3.1.5 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen	15
2.4 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	16
2.5 Analisis Atribut.....	18
2.6 Alat dan Teknik Pengumpulan Data.....	19
2.6.1 Kuisisioner.....	19
2.7 Teknik Pengujian Instrumen	20
2.7.1 Uji Validitas.....	20
2.7.2 Uji Reliabilitas	21

BAB III METODE PENELITIAN	22
3.1 Tempat dan Objek Penelitian.....	22
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	23
3.2.1 Perspektif Keuangan	23
3.2.2 Perspektif Pelanggan.....	24
3.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	24
3.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	24
3.3 Penentuan Jumlah Sampel	25
3.4 Pengolahan Data	25
3.5 Kerangka Penelitian	26
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	27
4.1 Pengumpulan Data.....	27
4.1.1 Sejarah Perusahaan	27
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan	30
4.1.3 Produk dan Ketentuan Perusahaan	31
4.2 Balanced Scorecard.....	38
4.2.1 Data Perspektif Keuangan.....	38
4.2.2 Data Perspektif Bisnis Internal	42
4.2.3 Data Perspektif Pelanggan	43
4.2.4 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	46
4.3 <i>Kerangka Balanced Scorecard</i>	47
4.4 Pengolahan Data	48
4.4.1 Pengukuran Tolak Ukur Masing-Masing Perspektif	48
4.4.2 Perspektif Keuangan	48

4.4.3 Perspektif Pelanggan.....	52
4.4.4 Perspektif Bisnis Internal.....	59
4.4.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	63
4.5 Pengukuran Kinerja Standar.....	69
4.6 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	72
BAB V PEMBAHASAN.....	84
5.1 Analisis Hasil Pengolahan Data.....	84
5.1.1 Analisis Pengolahan <i>Data Balanced Scorecard</i>	84
5.1.2 Pengolahan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	90
BAB VI PENUTUP.....	93
6.1 Kesimpulan.....	93
6.2 Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Tingkat Kepentingan AHP.....	17
Tabel 4.1.1 Tabel Jenis Savoury	31
Tabel 4.1.2 Tabel <i>Menu Dixie Easy Dining Resataurant</i>	33
Tabel 4.1.3 Menu Buffet Choice A.....	34
Tabel 4.2.1 Tabel Neraca Tahun 2009.....	38
Tabel 4.2.2 Tabel Neraca Tahun 2010.....	39
Tabel 4.2.3 Tabel Neraca Tahun 2011.....	40
Tabel 4.2.4 Laporan Laba Rugi Tahun 2009	41
Tabel 4.2.5 Laporan Laba Rugi Tahun 2010	41
Tabel 4.2.6 Laporan Laba Rugi Tahun 2011	42
Tabel 4.2.7 Tabel Pengembangan Organisasi.....	42
Tabel 4.2.8 Tabel Hasil Deskripsi Penyebaran Kuisisioner	44
Tabel 4.2.9 Tabel Profil Responden	44
Tabel 4.2.10 Tabel Atribut Penelitian.....	45
Tabel 4.2.11 Tabel Jumlah Karyawan	46
Tabel 4.2.12 Tabel Atribut Kepuasan Kerja	46
Tabel 4.2.13 Tabel Perspektif Tolak Ukur, dan Keberhasilan Formula	47
Tabel 4.2.14 Tabel Ratio Pertumbuhan	49
Tabel 4.2.15 Tabel ATO	50
Tabel 4.2.16 Tabel ROI	50
Tabel 4.2.17 Tabel ROCE.....	52
Tabel 4.2.18 Tabel Survey Kepuasan Pelanggan	52

Tabel 4.2.19 Tabel Uji Validitas Kepuasan Konsumen.....	55
Tabel 4.2.20 Tabel Uji Validitas Skala Dukungan Perusahaan oleh konsumen.....	56
Tabel 4.2.21 Tabel Tingkat Pertumbuhan Pelanggan	58
Tabel 4.2.22 Tabel Survey Keberhasilan Pengembangan Organisasi	59
Tabel 4.2.23 Tabel Data Pengembangan Organisasi Karyawan.....	62
Tabel 4.2.24 Tabel Survey Kepuasan Kerja	63
Tabel 4.2.25 Tabel Kepuasan Kerja Karyawan	63
Tabel 4.2.26 Tabel Produktivitas Relative Karyawan	66
Tabel 4.2.27 Tabel Pengukuran Kinerja Standar	70



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Skema Matrix <i>AHP</i>	72
Gambar 5.1 Grafik Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	85
Gambar 5.2 Asset Turn Over	85
Gambar 5.3 return On Investment	86
Gambar 5.4 Grafik Return On Capital Employee.....	87
Gambar 5.5 grafik Prosentase Pertumbuhan Pelanggan	88



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Wirausahawan adalah orang yang memiliki kemampuan dan mengevaluasi peluang-peluang dalam menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda dengan yang sudah ada sebelumnya, mengumpulkan sumber-sumber daya yang diperlukan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang-peluang itu (Kasmir, 2006). Wirausahawan juga merupakan salah satu usaha bentuk implementasi untuk memenuhi tingkat kesejahteraan. Selain menguntungkan dari segi ekonomi, sebagian besar kegiatan lainnya juga sangat berperan penting dalam usaha memenuhi kebutuhan masyarakat banyak baik secara langsung maupun tidak langsung. Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut seorang wirausahawan untuk menciptakan sebuah produk unggul dan kualitas pelayanan yang baik agar sebuah bisnis yang dikelola dapat bersaing dipasaran. Sebuah bisnis perlu dirancang strategi-strategi baru agar tetap bertahan di dunia persaingan, karena dampak dari strategi tersebut adalah pada laba perusahaan (Venry Erviyanto,2010). Dalam pembentukan strategi yang mampu menyentuh seluruh aspek dari perusahaan baik itu aspek internal (management dan pekerja) maupun eksternal (konsumen) diperlukan metode yang mampu menghasilkan perhitungan yang baik dan tepat, seperti *Balanced Scorecard*.

Balanced scorecard merupakan suatu metode yang dikembangkan oleh Prof. Robert S. Kaplan dan David P.Norton dan Norton Institute diawal tahun 1990an (Erlinda

Muslim, 2006). Kerangka kerja yang sudah digunakan dalam kurun waktu lebih dari 15 tahun guna mengevaluasi dan menganalisis kinerja perusahaan, baik itu perusahaan jasa maupun manufaktur (Venry Erviyanto,2010). Strategi apapun yang nantinya akan diterapkan oleh perusahaan tentunya untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan menghasilkan laba yang maksimal bagi perusahaan. Pengukuran kerangka kerja menggunakan *Balanced scorecard* yang melihat pada empat aspek ukuran kinerja, yaitu kepuasan konsumen, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/ *intern*, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Analytical Hierarchy Process (AHP)* merupakan metode pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Prof. Thomas L. Saaty dari University of Pittsburg pada tahun 1970an. Didalam *AHP*, keputusan diambil dengan menggunakan perbandingan berpasangan yang akan diberi bobot penilaian menurut kepentingannya. *AHP* digunakan didalam penelitian ini digunakan bertujuan untuk mengambil keputusan beberapa aspek yang nantinya akan diterapkan di perusahaan dengan melibatkan beberapa responden dan pihak yang terkait yang mengerti dan memahami tujuan dan sasaran perusahaan.

Dixie Easy Dining Restaurant yang awal mulanya berdiri di kota Jakarta hingga kemudian di tahun 2005 membuka cabang di Yogyakarta. Dikarenakan kota Yogyakarta digolongkan mampu menjadi sasaran bisnis yang sangat baik dengan adanya faktor kota Yogyakarta yang dikenal sebagai kota Pariwisata dan kota Pelajar. Banyaknya usaha *restaurant* dan *café* yang menjamur di Yogyakarta maka untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah konsumen, *Dixie Easy Dining Restaurant* perlu membentuk kepercayaan dan peningkatan kualitas pelayanan sehingga dapat memenuhi harapan dan kepuasan konsumen.

Permasalahan yang akan diangkat ialah bagaimana menganalisa pengukuran kinerja agar harapan dan kepuasan konsumen dapat terpenuhi sehingga jumlah konsumen bertambah yang akan berdampak pada laba perusahaan.

Di dalam penelitian ini, *Balanced Scorecard* akan diintegrasikan dengan metode *AHP* untuk menganalisis kepuasan konsumen yang akan digunakan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan konsumen serta menaikkan keuntungan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah :

“ Bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dan *AHP* ? “

1.3 Batasan Penelitian

Mengingat kondisi yang diteliti sangat kompleks, maka dalam penelitian ini diberikan batasan sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di *Dixie Easy Dining Restaurant* Yogyakarta.
2. Penelitian dilakukan pada ruang lingkup operasional perusahaan dan elemen terkait, yaitu masyarakat sebagai konsumen.

3. Pengukuran kinerja *Dixie Easy Dining Restaurant* Yogyakarta menggunakan kerangka kerja *Balanced Scorecard* yang kemudian akan diintegrasikan dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.
4. Ukuran kinerja yang digunakan yaitu kepuasan konsumen, produktivas dan *cost effectiveness* proses bisnis/ intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Angket atau kuisioner disebarakan pada pekerja dan konsumen *Dixie Easy Dining Restaurant* Yogyakarta.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari penelitian diatas dapat diperoleh tujuan adalah sebagai berikut :

1. Mengukur dan menganalisis kepuasan konsumen terhadap kinerja dari *Dixie Easy Dining Restaurant* Yogyakarta.
2. Mengevaluasi kinerja dari *Dixie Easy Dining Restaurant*, sebagai langkah *continous improvement* dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan *AHP*.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan khasanah ilmu pengetahuan *Balanced Scorecard* yang akan diintegrasikan dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.
2. Sebagai input data bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi bisnis dalam menghadapi persaingan.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar menjadi lebih terstruktur, penelitian disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang konsep dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian, dasar-dasar teori untuk mendukung kajian yang akan dilakukan. Disamping itu juga memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang mempunyai hubungan dengan penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang objek penelitian teknik pengumpulan data teknis analisis data dan pengolahan data serta kerangka pemecahan masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi gambaran umum mengenai objek penelitian, hasil analisis data

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang pembahasannya dengan pembuktian hipotesis penelitian.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang semua literatur, buku, jurnal, artikel dan lain-lain yang digunakan untuk mendukung penelitian ini.

LAMPIRAN



BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan kajian pustaka induktif dan deduktif. Kajian induktif adalah kajian yang bersifat khusus yang diperoleh dari jurnal, karya ilmiah, koran, dan sebagainya. Sedangkan kajian deduktif adalah kajian yang diperoleh dari buku-buku (*text book*) atau literatur yang berisi tentang teori-teori, landasan teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

2.1 Penelitian Sebelumnya

2.1.1 Kajian Induktif

Terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengimplementasian *Balanced scorecard* dan *AHP* yang pernah dilakukan oleh (Erlinda Muslim dan Setio Agung Wibowo, 2006) penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan PT.MCA kemudian dilakukan pembobotan hasil menggunakan *AHP*. Kemudian penelitian oleh (Lydia Citra Pertiwi,2010) menggunakan *Balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja dan *AHP* untuk pembobotan hasil. Penelitian selanjutnya dari implementasi *Balanced Scorecard* pada organisasi public diteliti oleh (Imelda R.H.N, 2004). Penelitian lainnya oleh (Ali Mutasowifin, 2002) menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur penilaian pada badan usaha berbentuk koperasi. Kemudian

(Novira,2003) juga pernah meneliti implementasi *Balanced Scorecard* untuk digunakan sebagai alat pengukur kinerja perusahaan. Serupa dengan penelitian *Balanced Scorecard* lainnya (Isniar Budiarti ,2003) juga mengadakan penelitian mengenai *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Kemudian (Paskah Erianto Saragih,2010) menggunakan *AHP* untuk mengidentifikasi faktor penentu pada jasa perbankan.

2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Mahsun (2006) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun individu kelompok. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap suatu tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Mahsun,2006). Pengukuran kinerja didalamnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa. Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Atkinson, et. al., 1997). Hasil pengukuran kinerja terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan dapat juga digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi

tentang pelaksanaan suatu rencana dan di titik mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atau aktivitas perusahaan (Yuwono, 2002).

2.2.2 Kepuasan Konsumen

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Konsumen

Philip Kotler (2000), mendefinisikan kepuasan pelanggan (konsumen) sebagai tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Dalam mengukur kepuasan pelanggan terdapat beberapa metode yang dikemukakan oleh Philip Kotler (2000) yaitu :

a. Sistem keluhan dan saran

Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*customer-oriented*) perlu memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan mereka. Media yang digunakan bisa berupa kotak saran, kartu komentar, saluran telepon khusus bebas pulsa dan lain-lain.

b. *Ghost Shopping*

Mempekerjakan beberapa orang (*ghost shopping*) untuk berperan atau bersikap sebagai konsumen/pembeli potensial produk perusahaan dan pesaing. Kemudian mereka melaporkan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman dalam pembelian produk-produk tersebut.

c. Analisis Kehilangan Pemakai (*lost customer analysis*)

Menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan/penyempurnaan selanjutnya.

d. *Survey* Kepuasan Pelanggan

Penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan *survey* melalui pos, telepon, maupun wawancara pribadi. Melalui *survey* perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik (*feedback*) secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan tanda (*signal*) positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap pelanggan.

2.2.2.2 Aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan konsumen

Dalam suatu pelayanan jasa, pelanggan (konsumen) ada beberapa aspek yang mempengaruhi kepuasan konsumen. Tjiptono (1996), mengemukakan bahwa terdapat lima aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yaitu :

- a. Sistem pengiriman barang dan jasa
- b. Tampilan dari barang atau jasa
- c. Citra terhadap perusahaan, barang, jasa, dan merk
- d. Hubungan antara harga dan nilai dari sudut konsumen
- e. Tingkat kinerja karyawan perusahaan

Produk jasa pada sebuah restoran akan dipengaruhi oleh beberapa macam aspek diantaranya :

- a. Perilaku dan penampilan karyawan
- b. Tampilan gedung restoran

- c. Variasi makanan dan minuman
- d. Jaminan makanan dan minuman yang dihidangkan (halal, higienis, dan aman untuk dikonsumsi)
- e. Harga yang terjangkau

2.3 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (performance measurement) yang mengukur perusahaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dalam menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif yaitu *financial*, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan tolak ukur yang keras dan lunak serta subyektif.

Pada awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* lebih dipandang sebagai instrument pengukuran kinerja seperti yang telah dijelaskan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam artikel keduanya di Harvard Business Review tahun 1992 yang berjudul "*Balanced Scorecard*". Pengukuran kinerja yang dimaksud disini tidak hanya kinerja keuangan, tetapi mencakup pula kinerja aspek-aspek lain seperti proses bisnis internal (operasional), sumberdaya manusia, organisasi, dan lain-lain. Pengukuran kinerja

nonkeuangan menjadi penting karena dalam decade terakhir ini nilai perusahaan, berdasarkan penelitian, lebih didominasi oleh nilai *intangible asset* daripada *tangible asset*. Selanjutnya, hal penting lainnya harus diperhatikan adalah keterkaitan hubungan sebab akibat antara berbagai indikator kinerja tiap-tiap aspek tersebut harus jelas, sehingga dapat diperoleh suatu sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi (Yudistira Hasbullah, 2008)

Pengertian dari *Balanced Scorecard (BSC)* itu sendiri ialah suatu pendekatan terhadap pengukuran kinerja perusahaan yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton tahun 1992. *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor ialah kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang. Dan memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat *intern* dan *ekstern*. (Kaplan dan Norton, 2000).

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran *financial* kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

2.3.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Seperti yang dijelaskan diatas bahwa ada 4 perspektif untuk membentuk kerangka kerja *Balanced Scorecard* (Robert & Norton, 1996) .

2.3.1.1 Perspektif Finansial

Ukuran *financial* sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja *financial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan *financial* biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return on capital employed (ROCE)* atau *economic value added*. Tujuan *financial* lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Kaplan dan Norton (2000) mempertimbangkan siklus kehidupan bisnis dalam menyusun pengukuran kinerja keuangan. Setiap tahap memiliki sasaran yang berbeda.

2.3.1.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran. Ukuran tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain itu, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan *financial* masa depan yang lebih besar.

2.3.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yg harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk :

- a. Memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
- b. Memenuhi harapan keuntungan *financial* yang tinggi para pemegang saham.

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan *financial* perusahaan. Perspektif proses internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Perbedaan pertama ialah bahwa pendekatan tradisional berusaha meningkatkan proses bisnis dengan memanfaatkan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* pada umumnya mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan *financial*. Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran bagi siklus gelombang pendek operasi. Yang dimaksud dengan proses inovasi “gelombang panjang” penciptaan nilai adalah proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan yang terus tumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat itu secara efisien, koefisien, dan responsive.

2.3.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mengidentifikasi infra struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, system, dan prosedur perusahaan. Untuk mencapai tujuan perspektif *financial*, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan teknologi dan system informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang menjadi sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.3.1.5 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen

Balanced Scorecard lebih dari sekedar system pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategis
2. Mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak

ukur dikembangkan untuk setiap perspektif keuangan, pelanggan, proses usaha intern serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran untuk keempat perspektif ini tergantung dari strategis yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* selain dapat digunakan sebagai alat pengukur kinerja, juga dapat digunakan sebagai alat apakah strategi yang dilakukan perusahaan sudah tepat, dan juga untuk mengawasi apakah strategi perusahaan telah dijalankan.

2.4 Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan metode pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Prof. Thomas. L. Saaty dari University of Pittsburgh pada tahun 1970an. Di dalam *AHP*, keputusan diambil dengan cara membandingkan secara berpasangan alternatif-alternatif yang akan dipilih menggunakan kuisisioner perbandingan berpasangan dimana didalam penilaian bobot kepentingannya melibatkan para responden ahli perusahaan yang mengerti dan memahami tujuan dan sasaran perusahaan. Proses pengambilan keputusan dengan menggunakan metode *AHP* terdiri dari 5 tahap yaitu :

1. Pembentukan Hirarki

Pada tahap ini dibuat model hirarki dari alternatif-alternatif yang akan diambil keputusannya

2. Pembuatan Kuisisioner Perbandingan Berpasangan

Pada tahap ini akan disusun dan dibuat kuisisioner berpasangan yang nantinya akan diisi oleh para responden.

3. Sintesis

Pada tahap ini responden ahli memberikan bobot kepentingan untuk setiap alternatif yang dibandingkan

4. Pengecekan Konsistensi

Pada tahap ini dilakukan pengecekan inconsistency index hasil penilaian para responden ahli. Hasil kuisisioner akan valid jika nilai Inconsistency Index :

$\leq 0,05$ untuk matriks 3x3

$\leq 0,09$ untuk matriks 4x4

$\leq 0,10$ untuk matriks \geq dari 4x4

5. Evaluasi hasil

Pada tahap ini dilakukan pengolahan hasil penilaian kuisisioner perbandingan berpasangan sehingga dapat diketahui prioritas masing-masing alternatif.

Skala dasar untuk menilai tingkat kepentingan dalam *AHP* menggunakan skala liker 1-9. Tingkat kepentingan tiap skala ditunjukkan pada tabel berikut :

2.1 Tabel Tingkat Kepentingan *AHP*

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Bobot kepentingan 2 alternatif adalah sama
3	Satu alternatif sedikit lebih penting dibanding alternatif satu lain.

5	Satu alternatif lebih penting dibanding alternatif satu lain
7	Satu alternatif sangat lebih penting dibanding alternatif satu lain
9	Satu alternatif mutlak sangat lebih penting dibanding alternatif satu lain
2,4,6,8	Untuk nilai tengah dari nilai-nilai diatas

2.5 Analisis Atribut

Analisis fungsi dapat dilakukan dengan metode Analisis Atribut yang merupakan sebuah metode untuk menganalisa keterkaitan antara sifat/fungsi produk dan mengidentifikasi fungsi-fungsi yang kurang maupun berlebihan dengan mengkomposisi obyektifitas dan subyektifitas. Obyektifitas dalam hal ini karena analisis atribut menekankan pada rasional dan kuantitatif, seperti sistematika perhitungan sedangkan sifat subyektifitas dalam analisis atribut terutama pada proses pembobotan dalam menyusun derajat kepentingan dari masing-masing fungsi.

Dalam menyusun analisis atribut ada beberapa langkah pelaksanaan sebagai berikut :

1. Identifikasi sifat (atribut) dari fungsi produk (brainstorming antar desainer)
2. Menyusun derajat kepentingan tiap-tiap atribut. Dengan member bobot sesuai dengan kepentingannya. Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :
 - a. Menentukan rangking masing-masing golongan sifat
 - b. Menentukan ranking masing-masing sifat dengan memperhatikan derajat golongan
 - c. Menentukan bobot (bi) masing-masing sifat dengan

$$\text{Bobot} = \frac{\text{angka rangking yang dimiliki}}{\text{Jumlah angka rangking}} \times 100\%$$
 - d. Penentuan rangking dilakukan secara terbaik, atribut terpenting memiliki rangking terbesar.
3. Penentuan performansi aktual dibanding dengan ideal dengan cara sebagai berikut :
 - a. Buat survey keidealan produk (aktual), tentukan μ (rata-rata) dari hasil survey dan σ (standr deviasi) dari hasil survey.

Skor dalam survey :

- | | | |
|---|---|---------------------|
| 5 | = | Sangat Ideal |
| 4 | = | Lebih dari Ideal |
| 3 | = | Ideal |
| 2 | = | Kurang dari Ideal |
| 1 | = | Sangat Kurang Ideal |

- b. Hitung $Z = \frac{\mu - 3}{\sigma}$ dan $f(z) = 100 + 25z$
- c. Hitung performansi actual dengan $\frac{f(Z_i) \times b_i}{100}$ dengan

performansi ideal (bi) atau mencari nilai ∇ dengan rumus:

$$\nabla = \frac{f(Z_i) \times b_i}{100} \times b_i$$

4. Keputusan

2.6 Alat dan Teknik Pengumpulan Data

2.6.1 Kuisisioner

Kuisisioner merupakan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kumpulan pertanyaan yang berisi hal-hal yang ingin diteliti untuk mendapatkan informasi yang diharapkan. Daftar pertanyaan tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan tentang pokok permasalahan yaitu mengenai kinerja perusahaan. Pada penelitian ini menggunakan skala Likert, dengan 5 tingkat jawaban mengenai kepentingan responden terhadap suatu pernyataan yang dikemukakan mendahului opsi jawaban yang disediakan. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam skala likert tingkat kepentingan responden salah satunya diklasifikasikan sebagai berikut :

Nilai 1 = Sangat Tidak Puas

Nilai 2 = Tidak Puas

Nilai 3 = Netral

Nilai 4 = Puas

Nilai 5 = Sangat Puas

Data dapat diambil secara keseluruhan pada suatu populasi dengan cara sensus. Jika ada keterbatasan kemampuan dengan cara sensus maka dapat diusahakan dengan mengambil sebagian saja data dari populasi yang ada dengan cara sampling (mengambil sampel secara acak). Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk mengambil kesimpulan sebagai sesuatu yang berlaku bagi populasi.

2.7 Teknik Pengujian Instrumen

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah kuisioner/angket, yaitu keharusan untuk sahih (valid) dan handal (reliable)

2.7.1 Uji Validitas

Kesahihan (validitas) adalah tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan sesuatu menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan oleh instrument tersebut. Suatu kisioner dikatakan sah (valid) jika pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Tinggi rendahnya validitas pertanyaan menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas tersebut. Suatu atribut dikatakan shahih jika korelasi atribut dengan faktor positif dan r hitung $>$ r tabel . Pengujian terhadap validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 15.00.

2.7.2 Uji Reliabilitas

Uji ini digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban atau tanggapan responden terhadap keseluruhan item pertanyaan yang diajukan. Uji reliabilitas digunakan untuk

menunjukkan sejauh mana alat penukaran dapat memperlihatkan kemantapan atau stabilitas hasil pengamatan bila diukur dengan instrument tersebut dalam waktu berikutnya dengan kondisi yang tetap apabila diukur tidak terjadi perubahan. Keandalan berarti bahwa berapa kalipun atribut-atribut kuisisioner ditanyakan pada responde yang lainnya, hasil tidak akan menyimpang telalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab ini akan dijelaskan mengenai subbab dari metodologi penelitian seperti tempat dan objek penelitian, model yang akan digunakan, data yang diperlukan serta metode pengambilan data.

3.1 Tempat dan Objek Penelitian

Pada penelitian ini akan dibahas mengenai pengukuran kinerja pada Dixie Easy Dining Restaurant Yogyakarta. Objek dalam penelitian ini adalah para konsumen dan pekerja di Dixie Easy Dining Restaurant

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara :

1. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan agar peneliti dapat menguasai teori maupun konsep dasar yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Studi ini dilakukan dengan membaca dan mempelajari beberapa referensi seperti literature, laporan-laporan ilmiah, dan tulisan-tulisan ilmiah lain yang dapat mendukung terbentuknya landasan teori, sehingga dapat digunakan sebagai landasan yang kuat dalam analisa penelitian.

2. Penelitian Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan beberapa kegiatan antara lain :

a. Observasi

Observasi merupakan metode yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan secara actual.

b. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan alat dan teknik pengumpulan data dengan daftar pertanyaan didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan kepada peneliti. Jenis kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner tertutup, maksudnya ialah responden tidak diberi kesempatan untuk member jawaban yang lain, karena jawaban telah ditentukan terlebih dahulu.

c. Data Perusahaan

Data-data lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini didapatkan dari literature yang ada di perusahaan yang bersangkutan. Data perusahaan ini meliputi sejarah berdirinya perusahaan, visi, misi, data umum perusahaan, data keuangan perusahaan dan informasi lainnya.

3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Dalam menganalisis kinerja perusahaan dengan Balanced Scorecard akan didefinisikan dalam perusahaan akan lebih mudah untuk dimonitor dan dikembangkan dengan cara mengetahui indikator secara tepat. Untuk mengetahui kriteria yang mendukung kinerja perusahaan dikelompokkan dalam empat perspektif yang memudahkan dalam pembahasan.

3.2.1 Perspektif Keuangan

Indikator yang mempengaruhi perspektif ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan bagaimana penggunaan dana perusahaan dan sejauh mana penggunaan dana tersebut dapat menunjang kinerja perusahaan.

3.2.2 Perspektif Pelanggan

Indikator yang mempengaruhi perspektif pelanggan ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan pemenuhan keinginan pelanggan oleh perusahaan.

Rasio-rasio indikatornya ialah :

a. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan adalah hal yang sifatnya kualitatif, untuk itu pengukuran yang dilakukan akan menggunakan *survey* dengan para pelanggan (konsumen) sebagai respondennya.

b. Tingkat Pertumbuhan Jumlah Pelanggan

$$\frac{(\text{Jumlah Pelanggan th } t) - (\text{jumlah pelanggan th } t-1) \times 100\%}{(\text{jumlah pelanggan th } t-1)}$$

c. Tingkat dukungan Pelanggan

Dukungan dan kesetiaan pelanggan adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan, untuk itu pengukuran dilakukan adalah dengan menggunakan *survey* berkala kepada konsumen.

3.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja aspek proses internal sangat dipengaruhi oleh proses-proses penting untuk mencapai tujuan organisasi. Proses bisnis internal mencakup kegiatan-kegiatan penting yang harus ada agar tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

3.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Faktor belajar dan tumbuh sangat penting bagi perusahaan untuk dapat bertahan hidup atau tidak di masa yang akan datang, terutama data persaingan yang sangat ketat. Rasio indikatornya adalah :

a. Tingkat Kepuasan Pekerja

Dilakukan melalui survey untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pada karyawan.

b. Produktivitas Relatif Pekerja

$$\frac{\text{Pendapatan} \times 100\%}{\text{Jumlah Pekerja}}$$

3.3 Penentuan Jumlah Sampel

Penentuan jumlah sampel merupakan tindakan yang sangat penting dan menentukan terhadap hasil penelitian. Adapun untuk menentukan jumlah sampel yang representative dapat digunakan dengan cara *Cochran*.

3.4 Pengolahan Data

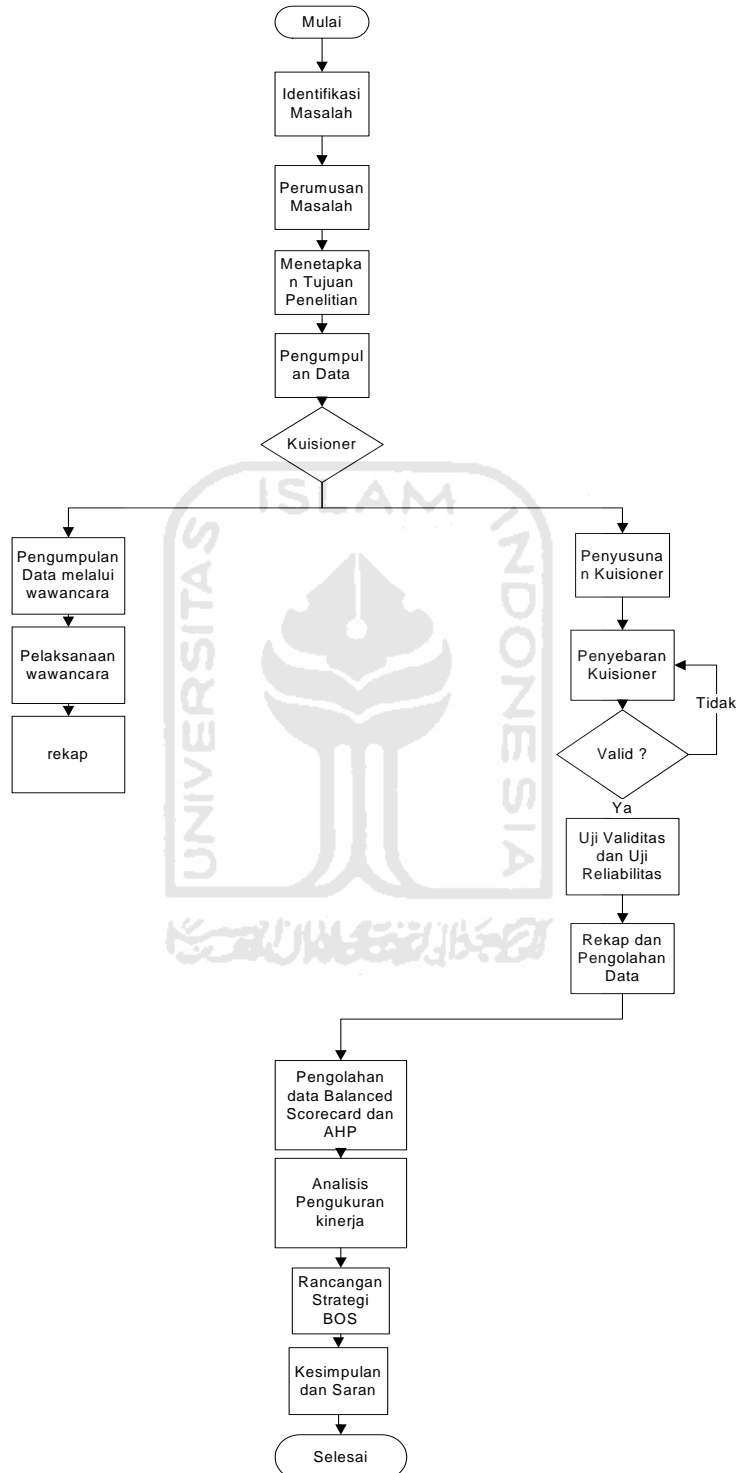
Data-data yang telah dikumpulkan kemudian diolah sehingga dapat menjadi data yang lebih berarti dan dapat dijadikan dasar bagi proses selanjutnya dalam pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*. Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh adalah sebagai berikut :

1. Melakukan uji validitas data dan reliabilitas terhadap kuisisioner yang telah disebar.
2. Perancangan system pengukuran dengan *Balanced Scorecard*.

3. Mengelompokkan data-data yang telah terkumpul kedalam masing-masing perspektif.
4. Mengukur aspek-aspek criteria kinerja yang menjadi tolak ukur masing-masing perspektif dalam pengukuran kinerja perusahaan.
5. Menghitung nilai tingkat kepentingan perusahaan terhadap perpektif pelanggan, keuangan, proses operasi, kualitas, *safety* dan karyawan menggunakan AHP.



3.5 Kerangka Penelitian



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Dixie pertama kali didirikan pada tahun 1998 dengan nama “SAMBAL TOMAT” memiliki konsep warung tenda dengan kapasitas 25 kursi. Kemudian di tahun 1999 “SAMBAL TOMAT” berganti nama menjadi “*Dixie*” yang terletak di kawasan Taman Semanggi Jakarta dengan kapasitas 80 kursi. Kata “*easy dining*” ditambahkan pada *brand Dixie* dengan kualitas utama *Dixie* yaitu “*totally culinary, pricing policy*, dan bahan makanan yang sehat dan segar. Di tahun 2003 PT. Trirekan Rasa Utama terbentuk sebagai wadah formal dan legitimasi hukum pada pengoperasian *Dixie Easy Dining* dalam lingkup hukum Indonesia dengan nomor pengesahan dari Kementerian Umum : C-27719 HT.01.01.TH.2003.

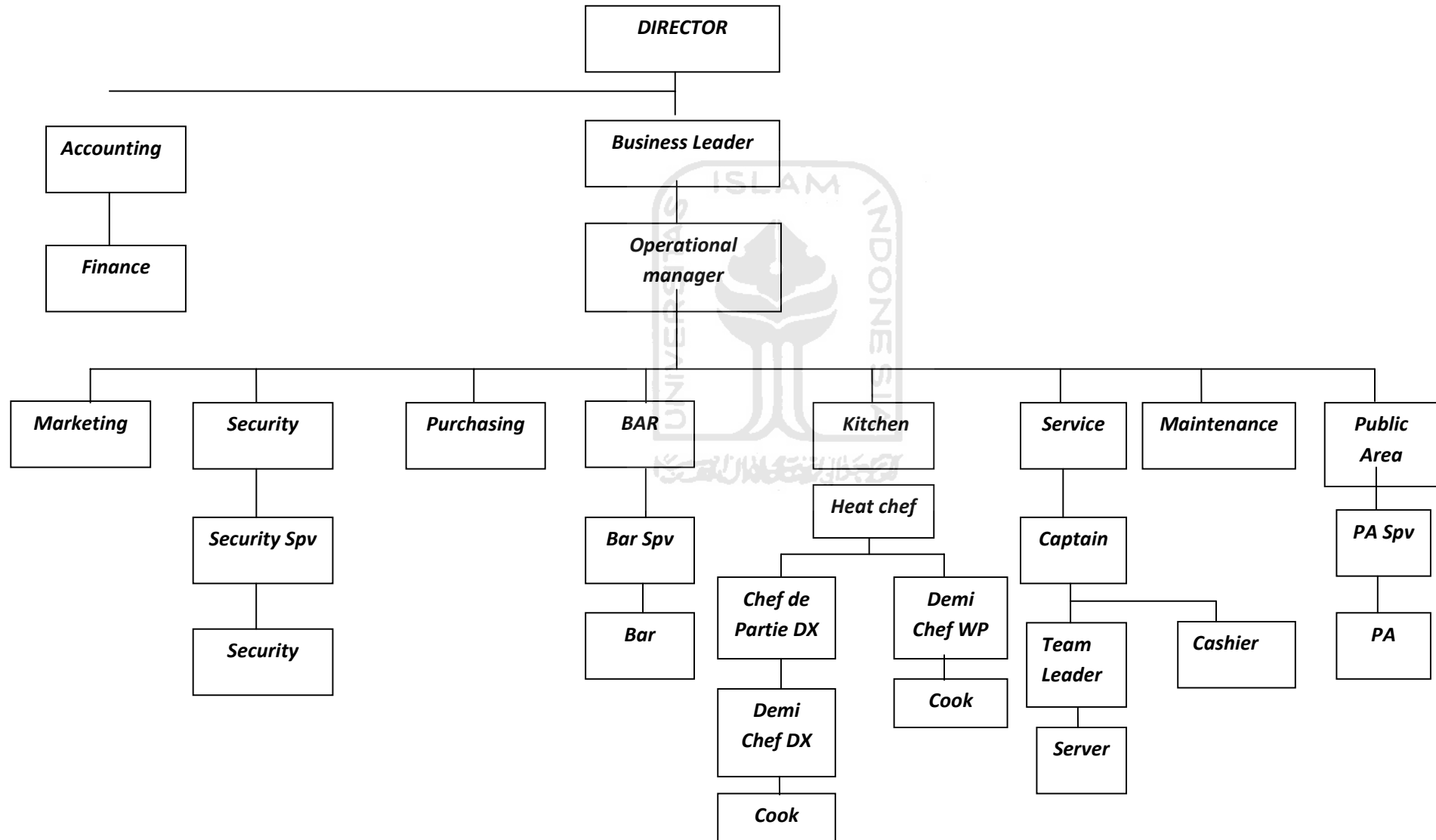
Tahun 2004 perkembangan “*Dixie Easy Dining*” mengalami kemajuan pesat karena telah memiliki 5 outlet yang tersebar di Jakarta. Tahun 2005 *Dixie Easy Dining* membuka cabang di Yogyakarta yang terletak di Jl. Gejayan No.40B. Konsep *Dixie Easy Dining* Yogyakarta ini berbeda dengan *Dixie* yang berada di Jakarta. *Dixie Easy Dining* Yogyakarta memiliki bangunan 2 lantai, lantai pertama terdapat beberapa *outlet boutique, meat shop, digital photo studio*, dan Koperasi Satelindo. Sedangkan lantai 2 mempunyai total sitting 200 kapasitas. *Dixie* Yogyakarta juga mengadakan *live music* dengan menghadirkan *music jazz* setiap hari Senin, Rabu, dan

Jumat. *Dixie* juga menyediakan berbagai kapasitas seperti meja *bilyard* dan juga bagi pecinta bola dapat menyaksikan pertandingan secara *live* dengan menggunakan *giant screen*.



4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

STRUKTUR ORGANISASI DIXIE EASY DINING RESTAURANT YOGYAKARTA



4.1.3 Produk dan Ketentuan Perusahaan

1. Coffee Break

a. Coffee

b. Tea

Condinemens : cream, milk, lemon, white sugar, brown sugar, diet sugar.

Choice of snack :

1. Rp. 20.000 ++ (1 savoury/ sandwich , 1 sweet, 1 cracker)
2. Rp. 25.000 ++ (2 savoury/ sandwich, 1 sweet/ pudding, 1 cracker)
3. Rp. 20.000 ++ (2 savoury/ sandwich, 2 sweet/ pudding, 1 cracker)
4. Rp 35.000 ++ (2 savoury/ sandwich, 2 sweet/ pudding, 2 cracker)
5. Rp 45.000 ++ (3 savoury/ sandwich, 2 sweet pudding, 2 cracker)

Tabel 4.1.1 Jenis Savoury, sandwich, sweet, pudding, cracker/ stick snack

No	Savoury	Sandwich	Sweet	Pudding	Cracker/ stick snack
1	Tahu Bakso	Chicken Sandwich	Pandan Cake	Puding Coklat	Cheese Stick
2	Risoles	Egg Sandwich	Brownies	Puding Buah	Stick Balado
3	Martabak Telur	Fish Sandwich	Mandarin	Puding Vanilla	Chocolate Stick

				<i>Saus Vla</i>	
4	<i>Chicken Roll</i>	<i>Cheese Sandwich</i>	<i>Roll Roti</i>	<i>Cake Pudding</i>	<i>Emping</i>
5	<i>Chicken Berry Mayonaise</i>	-	Bolu Pisang	-	Kacang
6	<i>Cheese Springroll</i>	-	Kue Sus	-	-
7	Cakwe Goreng Isi Ayam	-	-	-	-
8	Cakwe Goreng Isi Ikan	-	-	-	-
9	Pangsit Goreng Isi Ayam				
10	Pangsit Goreng Isi Ikan				
11	Lumpia Sayur				
12	<i>Fish Breaded</i>				
13	<i>Chicken Wing Breaded</i>				

14	<i>Banana Roll</i>				
15	Pisang Goreng				
16	Mini Pizza Manis				
17	<i>Vegetable Roll</i>				

Tabel 4.1.2 Menu Dixie Easy Dining Restaurant Yogyakarta

<i>No</i>	<i>Salsa</i>	<i>Tango</i>	<i>Samba</i>	<i>TAP</i>	<i>Cha Cha</i>	<i>Grande</i>
	Rp	Rp	Rp 65.000	Rp	Rp	Rp
	45.000++/	55.000++/	++/	75.000++/	85.000++/	100.000++/
	Person	Person	Person	Person	Person	Person
1	<i>1 Soup</i>	<i>1 Soup</i>	<i>1 Salad</i>	<i>1 Salad</i>	<i>1 Salad</i>	<i>1 Salad</i>
2	<i>1 Fish</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Salad</i>	<i>1 Soup</i>	<i>1 Soup</i>	<i>1 Soup</i>	<i>1 Soup</i>
3	<i>1 Chicken</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Beef</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Beef</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Beef</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Beef</i> <i>Maincourse</i>	<i>2 Beef</i> <i>Maincourse</i>
4	<i>1 Vegetable</i>	<i>1 Fish</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Chicken</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Chicken</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Chicken</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Chicken</i> <i>Maincourse</i>

5	<i>1 Noodle</i>	<i>1 Vegetable</i>	<i>1 Fish</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Fish</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Fish</i> <i>Maincourse</i>	<i>1 Fish</i> <i>Maincourse</i>
6	<i>Steamed Rice</i>	<i>1 Noodle</i>	<i>1 Vegetable</i>	<i>1 Vegetable</i>	<i>Vegetables</i>	<i>Vegetables</i>
7	<i>Dessert Tropical fruit/ Pudding</i>	<i>Steamed Rice</i>	<i>Noodle/ Pasta</i>	<i>Noodle/ Pasta</i>	<i>Noodle/ Pasta</i>	<i>Noodle/ Pasta</i>
8	<i>Ice Tea and Softdrink</i>	<i>Dessert Tropical Fruit/ Pudding</i>	<i>Steamed Rice</i>	<i>1 Frying Snack (Gorengan)</i>	<i>Steamed Rice</i>	<i>Steamed Rice</i>
9	-	<i>Ice Tea and Softdrink</i>	<i>Dessert Tropical Fruit/ Pudding</i>	<i>Steamed Rice</i>	<i>1 Frying Snack (Gorengan)</i>	<i>1 Frying Snack (Gorengan)</i>
10	-	-	<i>Ice Tea and</i>	<i>Dessert Tropical</i>	<i>1 Sandwich</i>	<i>1 Sandwich</i>

			<i>Softdrink</i>	<i>Fruit/ Pudding</i>		
11	-	-	-	<i>Ice Tea and Softdrink</i>	<i>Dessert Tropical Fruit/ Pudding</i>	<i>Dessert Tropical Fruit/ Pudding</i>
12	-	-	-	-	<i>Ice tea/ Lemon Tea/ Softdrink</i>	<i>Ice Tea/ ice Lemon Tea</i>
13	-	-	-	-	-	<i>Es Cendol/ Es Buah</i>

Tabel 4.1.3 Menu Buffet Choice A

<i>No</i>	<i>Soup</i>	<i>Salad</i>	<i>Seafood Dish</i>	<i>Chicken Dish</i>	<i>Beef Dish</i>
1	<i>Creamy Corn Soup</i>	<i>Mix Vegetable Salad</i>	<i>Johndory with Ginger and</i>	<i>BBQ Chicken</i>	<i>Beef Blackpepper</i>

			<i>Garlic</i>		
2	<i>Tom yum Soup</i>	<i>Big Bow Salad</i>	<i>Johndory with Mushroom sauce</i>	<i>Fried chicken with mango balacan</i>	Gulai Sapi
3	<i>Mushroom cron Soup</i>	<i>Potato Salad</i>	<i>Fried Fish with sweet and sour sc</i>	<i>Fried Chickn with Caramel (kungpow)</i>	Tongseng Sapi
4	<i>Vegetable with Meatball</i>	<i>Caesar Salad</i>	<i>Fish Finger</i>	Gulai Ayam	Sapi Cabe Hijau
5	<i>Crab Asparagus Soup</i>	<i>Beauty Salad</i>	<i>Fried Fish Breaded</i>	Ayam Kecap	<i>Beef BBQ</i>
6	<i>Sweet corn and chicken soup</i>	<i>Vietnam Salad</i>	<i>Fried Fish with Sechuan sc</i>	Ayam Balado	Semur sapi + Kentang
7	Soto Ayam	Gado-Gado	Cumi Cabe Hijau	<i>Chicken Black Pepper</i>	Bacam Babat Iso

8	Bayem Manis Brambang Salad	Trancam	Cumi Sauce Tiram	Semur Ayam	Rendang Daging
9	Kimlo	Pecel	Cumi Goreng Tepung Sauce Sechuan	Fried Chicken With Dabu-dabu Salsa	<i>BBQ Short Ribs</i>
10	Soup Bakso Ikan dan Jamur	-	<i>Grilled Fish With Soya Sauce</i>	<i>Fried Chicken Mango Salsa</i>	Bistik Sapi

Tabel 4.1.4 Menu *Buffet Choices B*

No	Rice	Vegetables	Noodle/ Pasta	Dessert
1	Steamed Rice	String Bean Balacan	Mie Ulang Tahun	Assorted Fresh Fruit
2	Hainan Rice	Sauteed Garlic and Brocoli Mushroom	Mie Goreng Jawa	Fruity Pudding
3	Vegetable Fried	Vegetable capcay	Fried Kwetiau	Coklat/Vanilla

	Rice		with Shrimp	Puding
4	Kampoeng Fried Rice	Sauteed Kangkung + tofu	Fried Kwetiau With Meat Ball	Es Buah Segar
5	Nasi Timble (bungkus Daun)	Oseng jagung muda Telur Puyuh	Udang Ayu (mie Soun + Jamur+ Telur)	Setup Jambu
6	Nasi Salam	Cah Sawi Ikan Asin	Mie Soun Pedas Kecap + Jamur Kuping	Setup Mangga
7	Baked Potato	Cah Kacang Panjang Tahu Ayam	Spagethy Bolognise	Satay buah
8	Potato wedges	Pecel	Chucky Flacky	Es Dawet
9	French Fried	Sauteed Pak Coy	-	Whole Fruit
10		Gudeg	-	-

4.2 Balanced Scorecard

4.2.1 Data Perspektif Keuangan

a. Neraca

Tabel 4.2.1 Neraca Tahun 2009

Aktiva	
1. Aktiva Lancar	
1.1 Kas	100.000.000
1.2 Bank	
1.3 Persediaan	300.000.000
	85.000.000
2. Aktiva Tetap	
2.1 Tanah	1.000.000.000
2.2 Bangunan	
2.3 Peralatan	2.800.000.000
2.4 Kendaraan	330.000.000
	9.700.000
Jumlah	
3. Aktiva lain-lain	
3.1 Jumlah	

Total Aktiva	57.000.000 4.681.700.000
Passiva	
1. Utang Jangka Pendek	145.000.000
2. Utang Jangka Panjang	350.000.000
3. Ekuitas	878.237.000
Total Passiva	1.373.237.000

Tabel 4.2.2 Neraca Tahun 2010

Aktiva	
1. Aktiva Lancar	
a. Kas	89.000.000
b. Bank	276.000.000
c. Persediaan	83.000.000
2. Aktiva Tetap	
a. Tanah	960.000.000
b. Bangunan	

c. Peralatan	3.000.000.000
d. Kendaraan	350.000.000
	9.000.000
Jumlah	
3. Aktiva lain-lain	
a. Jumlah	46.800.00
Total Aktiva	4.813.800.000
Passiva	
1. Utang Jangka Pendek	148.980.000
2. Utang Jangka Panjang	310.000.000
3. Ekuitas	913.000.000
Total	1.371.980.000

Tabel 4.2.3 Neraca Tahun 2011

Aktiva	
1. Aktiva Lancar	
a. Kas	74.345.000
b. Bank	
c. Persediaan	217.000.000
	76.750.000
2. Aktiva Tetap	
a. Tanah	1.200.000.000
b. Bangunan	
c. Peralatan	3.700.000.000
d. Kendaraan	365.000.000
	8.675.000
Jumlah	
3. Aktiva lain-lain	
a. Jumlah	33.000.000
Total Aktiva	5.674.770.000
Passiva	

1. Utang Jangka Pendek	167.580.000
2. Utang Jangka Panjang	245.456.300
3. Ekuitas	1.145.070.000
4. Total	1.558.106.300

b. Laporan Laba Rugi

Tabel 4.2.4 Laporan Laba Rugi Tahun 2009

Laporan Laba Rugi Tahun 2009		
Pendapatan	3.700.000.000	
Pendapatan Lain Lain	36.650.000	
Jumlah pendapatan		3.736.650.000
Biaya Langsung	334.500.000	
Biaya Administrasi dan umum	578.000.000	
Jumlah Biaya		912.500.000
Laba Sebelum Pajak		2.824.150.000
Pajak	127.800.000	
Laba Setelah Pajak		2.696.350.000

Tabel 4.2.5 Laporan Laba Rugi Tahun 2010

Laporan Laba Rugi Tahun 2010		
Pendapatan	3.958.000.000	
Pendapatan Lain Lain	45.000.000	
Jumlah pendapatan		4.003.000.000
Biaya Langsung	334.500.000	
Biaya Administrasi dan umum	584.340.000	
Jumlah Biaya		918.840.000
Laba Sebelum Pajak		3.084.160.000
Pajak	135.500.000	
Laba Setelah Pajak		2.948.660.000

Tabel 4.2.6 Laporan Laba Rugi Tahun 2011

Laporan Laba Rugi Tahun 2011		
Pendapatan	4.230.000.000	
Pendapatan Lain Lain	53.134.000	
Jumlah pendapatan		4.283.134.000

Biaya Langsung	356.789.000	
Biaya Administrasi dan umum	592.340.000	
Jumlah Biaya		949.129.000
Laba Sebelum Pajak		3.334.005.000
Pajak	139.990.000	
Laba Setelah Pajak		3.194.015.000

4.2.2 Data Perspektif Bisnis Internal

Data perspektif ini yaitu tingkat keberhasilan pengembangan organisasi yang diambil dari hasil kuisioner pada karyawan.

Tabel 4.2.7 Pengembangan Organisasi

Kriteria
Struktur Organisasi
<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak ada kerancuan antar jabatan b. Tidak ada konflik antar jabatan c. Hubungan dengan mitra kerja d. Proses Evaluasi kerja

<ul style="list-style-type: none"> e. Tekanan akan pekerjaan f. Perencanaan aliran kerja
<p>Penghargaan dan Kepuasan Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Proses Penggajian b. Proses Pengawasan c. Proses Promosi d. Proses pemberian penghargaan
<p>Perilaku pemimpin</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Hubungan kerja dengan karyawan b. Pemberian motivasi c. Pemberian sanksi d. Pemberdayaan bawahan
<p>Karakteristik pekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cakupan jabatan terhadap pekerja b. Tantangan yang diberikan c. Proses feedback

4.2.3 Data Perspektif Pelanggan

Data yang terdapat dalam perspektif pelanggan ini merupakan data tentang tingkat pelayanan konsumen, data tingkat kepuasan konsumen. Indikator pelayanan pada kuisioner mencakup 5 dimensi layanan, yaitu kehandalan (*reliability*), berwujud

(*tangible*), jaminan (*assurance*), daya tanggap (*responsiveness*), empati (*empathy*). Data hasil pengumpulan data kuisisioner dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 4.2.8 Hasil Deskripsi Penyebaran Kuisisioner

No.	Keterangan	Jumlah Kuisisioner
1	Kuisisioner yang disebar	60
2	Kuisisioner yang kembali	57
3	Kuisisioner yang rusak	3
4	Kuisisioner yang diolah	57

Keterangan :

- a. Jumlah kuisisioner yang rusak/tidak dapat diolah disebabkan oleh pengisian kuisisioner oleh konsumen kurang lengkap.
- b. Kuisisioner yang diolah adalah 57 kuisisioner.

Tabel 4.2.9 Profil Responden

		Jumlah	
Jenis Kelamin	Laki-laki	43	43%
	Perempuan	37	37%
Status	Menikah	40	40%
	Belum Menikah	37	37%
	Duda/Janda	3	3%
Pendidikan	SMP	4	4%
	SMA	30	30%

	D3	9	9%
	S1	37	37%
	S2	0	0%
Pekerjaan	Mahasiswa / Pelajar	27	27%
	PNS / TNI/Polri	15	15%
	Peg. Swasta	18	18%
	Pengusaha/Wiraswasta	8	8%
	Tidak Bekerja	0	0%
	Lain-lain	12	12%

1. Atribut Penelitian

Data yang terdapat dalam perspektif pelanggan ini merupakan data tentang tingkat pelayanan konsumen, data tingkat kepuasan konsumen. Indikator pelayanan pada kuisioner mencakup 5 dimensi layanan, yaitu kehandalan (*reliability*), berwujud (*tangible*), jaminan (*assurance*), daya tanggap (*responsiveness*), empati (*empathy*).

Tabel 4.2.10 Atribut Penelitian

No	Dimensi
	Dimensi Tangibles (Wujud)
1	Kelengkapan dan kebersihan dari Dixie Easy Dining Restaurant
2	Lokasi yang strategis
3	Fasilitas dan kelengkapan pelayanan yang diberikan

4	Penataan lokasi parkir, interior dan lain2 d Dixie Easy Dining Restaurant
	Dimensi Reliability (kahandalan)
5	Kecepatan pemrosesan pelayanan dari memesan hingga pesanan dihidangkan
6	Karamahan karyawan dalam melayani konsumen
7	Harga yang terjangkau
8	Menu makanan dan minuman yang bervariasi
	Dimensi Responsivenes (Daya tanggap)
9	Kemampuan karyawan dalam menanggapi keluhan yang timbul dari konsumen
10	Respon pihak Dixie dengan adanya kritik dan saran dari pelanggan
11	Tingkat Kesabaran karyawan dalam menghadapi keluhan pelanggan
	Dimensi Assurance (Jaminan)
12	Ketrampilan dan kecakapan karyawan dalam menghadapi konsumen
13	Jaminan harga yang terjangkau dengan pelayanan yang disediakan
14	Keamanan lingkungan yang memberikan kenyamanan pada pelanggan
	Dimensi Emphaty (empati)
15	Pihak Dixie selalu memberikan perhatian kepada konsumen
16	Kemudahan pelanggan dalam meminta bantuan kepada karyawan
17	Komunikasi yang baik antara pelanggan dan karyawan
18	Memberikan pelayanan dan <i>service</i> gratis

4.2.4 Data Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran

Data dalam perspektif ini adalah jumlah karyawan pada tahun 2009, 2010, 2011 dan tingkat kepuasam kerja karyawan yang diambil dari hasil penyebaran kuisioner. Indikator

pada kuisioner tersebut mencakup tiga dimensi yaitu internal, eksternal, dan umum. Hasil dari penyebaran kuisioner dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 4.2.11 Jumlah karyawan

Tahun	2009	2010	2011
Jumlah Karyawan	50	58	60

Tabel 4.2.12 Atribut Kepuasan Kerja

Kriteria
Kepuasan Internal
a. Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya
b. Saya puas dengan profesi saya selama ini
c. Saya mampu untuk slalu bekerja
d. Saya diberi upah yang memadai
e. Saya puas dengan rekan kerja saya
f. Saya mampu melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan nilai yang ada
g. Saya diberi kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain
h. Saya puas dengan kondisi tempat kerja
Kepuasan Eksternal
a. Saya diberi kesempatan untuk mmberi tahu seseorang apa yang harus dilakukan
b. Saya diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pelaksanaan kebijakan perusahaan

c. Saya puas dengan pujian yang saya terima selama ini
d. Saya diberi kebebasan untuk menilai diri dan hasil kerja saya
e. Saya merasa sangat mantap dengan pekerjaan saya selama ini
Umum
a. Saya bebas untuk berkomunikasi dengan atasan
b. Saya puas dengan kemampuan atasan

4.3 Kerangka *Balanced Scorecard*

Tabel 4.13 Perspektif, Tolak Ukur, dan keberhasilan Formula

Perspektif	Tolak Ukur	Formula	
Keuangan (Financial)	Tingkat Pertumbuhan	$\frac{\text{(pendapatan th-t)} - \text{(pendapatan th t-1)}}{\text{pendapatan th t-1}}$	
	Pendapatn Asset Turn Over (ATO)	$\frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$	
	Return On Investment (ROI)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$	
	Return On Capital Employeed	$\frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva} - \text{Pinjaman Jangka Panjang}} \times 100 \%$	

	(ROCE)	Pendek
Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	Survey Kepuasan Pelanggan
	Tingkat Pertumbuhan	(Jml Pelanggan th t) – (jml pelanggan)
	Jumlah Pelanggan Tingkat Dukungan Pelanggan	(jml pelanggan th t-1) Survey Dukungan Pelanggan
Bisnis Internal	Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi	Survey Keberhasilan pengembangan organisasi
	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	Survey Kepuasan Kerja Karyawan
Pertumbuhan dan	Tingkat Kepuasan	Survey Kepuasan Kerja karyawan

Pembelajaran	Kerja karyawan	
	Produktivitas	Pendapatan x 100 %
	Relatif Karyawan	Jml Karyawan

4.4 Pengolahan Data

4.4.1 Pengukuran Tolak Ukur Masing-Masing Perspektif

4.4.2 Perspektif Keuangan (*Financial*)

1. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

Merupakan perbandingan selisih antara tingkat pendapatan tahun yang diamati dan tahun sebelumnya, dengan tingkat pendapatan tahun sebelumnya, artinya sampai sejauh mana peningkatan pendapatan perusahaan dari tahun ke tahun.

$$\frac{(\text{pendapatan th-t}) - (\text{pendapatan th t-1})}{(\text{pendapatan th t-1})} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{(4.003.000.000) - (3.736.650.000)}{3.736.650.000} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= 7.1280$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{(4.283.134.000) - (4.003.000.000)}{\quad} \times 100 \%$$

4.003.000.000

= 6.9981

Perhitungan persentase pertumbuhan pendapatan *Dixie Easy Dining Restaurant* dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.1.14 Rasio Pertumbuhan (%)

Tahun	Pendapatan	Rasio Pertumbuhan (%)
2009	3.736.650.000	-
2010	4.003.000.000	7.12 %
2011	4.283.134.000	6.99 %

2. *Asset Turn Over (ATO)*

Menunjukkan besarnya nilai pendapatan yang diperoleh dibandingkan dengan total kekayaan yang telah dimiliki oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui kontribusi pendapatan yang diperoleh terhadap kekayaan yang dimiliki perusahaan

$$ATO = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

Total Aktiva

$$\text{Tahun 2009} = \frac{3.736.650.000 \times 100 \%}{4.681.700.000}$$

$$= 79.81 \%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{4.003.000.000 \times 100 \%}{4.813.800.000}$$

$$= 83.2 \%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{4.283.134.000 \times 100 \%}{5.674.770.000}$$

$$= 75.5 \%$$

Tabel 4.15 *Asset Turn Over (ATO)*

Tahun	Pendapatan	Total Aktiva	<i>ATO</i>
2009	3.736.650.000	4.681.700.000	79.81
2010	4.003.000.000	4.813.800.000	83.2
2011	4.283.134.000	5.674.770.000	75.5

4. *Return On Investment (ROI)*

Menunjukkan hasil bersih dari perusahaan dibanding dengan total kekayaan yang dimiliki.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak} \times 100 \%}{\text{Total Aktiva}}$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{2.696.350.000 \times 100 \%}{4.681.700.000}$$

$$= 57.6 \%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{2.948.660.000 \times 100 \%}{4.813.800.000}$$

$$= 61.3 \%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{3.194.015.000 \times 100 \%}{5.674.770.000}$$

$$= 56.3 \%$$

$$= 56.3 \%$$

Tabel 4.16 *Return On Investment (ROI)*

Tahun	Lab Bersih	Total Aktiva	ROI
2009	2.696.350.000	4.681.700.000	57.6 %
2010	2.948.660.000	4.813.800.000	61.3 %
2011	3.194.015.000	5.674.770.000	56.3 %

5. *Return On Capital Employed (ROCE)*

Menunjukkan tingkat pengembalian modal perusahaan yang merupakan perbandingan antara laba kotor dengan total aktiva yang dikurangi dengan pinjaman jangka pendek.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak} \times 100 \%}{\text{Total Aktiva}}$$

Total Aktiva – Pinjaman Jangka Pendek

$$\text{Tahun 2009} = \frac{2.824.150.000}{4.681.700.000 - 145.000.000} \times 100 \%$$

$$= \frac{2.824.150.000}{4.536.700.000} \times 100 \%$$

$$= 62.25 \%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{3.084.160.000}{4.813.800.000 - 148.980.000} \times 100 \%$$

$$= \frac{3.084.160.000}{4.664.820.000} \times 100 \%$$

$$= 66.11 \%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{3.334.005.000}{5.674.770.000 - 167.580.000} \times 100 \%$$

$$= \frac{3.334.005.000}{5.507.190.000} \times 100 \%$$

$$= 60.54 \%$$

$$= 60.54 \%$$

$$= 60.54 \%$$

Tabel 4.17 Return On Capital (ROCE)

Tahun	Laba sebelum Pajak	Total Aktiva	Pinjaman Jangka Pendek	ROCE
2009	2.824.150.000	4.681.700.000	145.000.000	62.25%
2010	3.084.160.000	4.664.820.000	148.980.000	66.11 %
2011	3.334.005.000	5.674.770.000	167.580.000	60.54 %

4.4.3 Perspektif Pelanggan

1. Survey Tingkat Kepuasan Pelanggan

Adalah suatu tolak ukur yang bersifat kualitatif dengan melakukan survey kepada pelanggan "*Dixie Easy Dining*". Pengukuran tersebut untuk mengetahui sejauh mana perusahaan melayani kebutuhan dan keinginan konsumen. Survey ini menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas data untuk mengetahui apakah butir-butir dalam pernyataan tersebut benar-benar sesuai dengan pengukuran kinerja pada perusahaan tersebut dan untuk mengetahui apakah data tersebut benar-benar valid.

Tabel 4.18 Survey Kepuasan Pelanggan

Pelanggan	Kuisisioner Disebar	Kuisisioner Sah
Konsumen	60	57

Untuk mengetahui jumlah sampel yang representative maka dilakukan perhitungan dengan rumus :

$$N' = n = p(1-p) \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

Dimana

N' = jumlah sampel minimal

$(Z_{\alpha/2})^2$ = nilai Distribusi Normal

P = Proporsi yang diduga

α = Tingkat Ketelitian

e = Tingkat kesalahan maksimum yang diperbolehkan (error)

Tingkat Kepercayaan 90 %

Tingkat ketelitian $\alpha = 10 \% = 0,1$; $\alpha/2 = 0,05$; $Z_{\alpha/2} = 1.65$; $e = 6 \%$

$$P = \left[\frac{57-1}{57} \right] = 0,98$$

Dengan jumlah kuisisioner yang disebar sebanyak 60 kuisisioner dan sah sebanyak 57 kuisisioner , maka diperoleh jumlah data (sampel) minimal sebesar :

Nilai r_{hitung} dapat diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan *software SPSS 16.0*. Nilai r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *output SPSS 16.0* pada nilai *correlaeted item-total correlation*, sedangkan untuk perhitungan secara manual dapat dihitung melalui rumus (Prasesti, 2008) :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = korelasi momen tangkar

N = jumlah responden

$\sum x$ = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

$\sum y$ = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

d. Pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan memiliki dasar, yaitu :

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya butir kuesioner dinyatakan valid

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya butir kuesioner dinyatakan tidak valid

Tabel 4.19 Uji Validitas Skala Kepuasan Konsumen Dixie Easy Dining Yogyakarta

No	Atribut	R _{hitung}	R _{tabel}	Status
1	Kelengkapan dan kebersihan dari Dixie Easy Dining Restaurant	0.378	0.22	Valid
2	Lokasi yang strategis	0.351	0.22	Valid
3	Fasilitas dan kelengkapan pelayanan yang diberikan	0.441	0.22	Valid
4	Penataan lokasi parker, interior dan lain2 di Dixie Easy Dining Restaurant	0.298	0.22	Valid
5	Kecepatan pemrosesan pelayanan dari memesan hingga pesanan dihidangkan	0.700	0.22	Valid
6	Karamahan karyawan dalam melayani konsumen	0.716	0.22	Valid
7	Harga yang terjangkau	0.519	0.22	Valid
8	Menu makanan dan minuman yang bervariasi	0.583	0.22	Valid
9	Kemampuan karyawan dalam menanggapi keluhan yang timbul dari konsumen	0.658	0.22	Valid
10	Respon pihak Dixie dengan adanya kritik dan saran dari pelanggan	0.718	0.22	Valid
11	Tingkat Kesabaran karyawan dalam menghadapi keluhan pelanggan	0.716	0.22	Valid

12	Ketrampilan dan kecakapan karyawan dalam menghadapi konsumen	0.773	0.22	Valid
13	Jaminan harga yang terjangkau dengan pelayanan yang disediakan	0.736	0.22	Valid
14	Keamanan lingkungan yang memberikan kenyamanan pada pelanggan	0.703	0.22	Valid
15	Pihak Dixie selalu memberikan perhatian kepada konsumen	0.630	0.22	Valid
16	Kemudahan pelanggan dalam meminta bantuan kepada karyawan	0.704	0.22	Valid
17	Komunikasi yang baik antara pelanggan dan karyawan	0.702	0.22	Valid
18	Memberikan pelayanan dan service gratis	0.622	0.22	Valid

Tabel 4.20 Uji Validitas Skala Dukungan Terhadap Perusahaan oleh Konsumen

Dixie Easy Dining Yogyakarta

No	Atribut	R _{hitung}	R _{tabel}	Status
1	Kepedulian terhadap lingkungan sekitar menjadi sponsor untuk acara-acara yang positif di sekitarnya	0.692	0.22	Valid
2	Tersedianya fasilitas yang baik pada Restaurant	0.548	0.22	Valid

3	Keragaman jenis makanan yang disediakan	0.644	0.22	Valid
4	Kemampuan memenuhi keinginan konsumen	0.798	0.22	Valid
5	Kemampuan karyawan dalam menanggapi keluhan yang timbul dari konsumen	0.745	0.22	Valid
6	Respon pihak Dixie Easy Dining dengan adanya kritik dan saran dari pelanggan	0.672	0.22	Valid
7	Berusaha untuk selalu memberikan pelayanan dan fasilitas yang terbaik kepada konsumen	0.645	0.22	Valid
8	Jaminan harga yang terjangkau dengan kenikmatan rasa yang disajikan	0.768	0.22	Valid
9	Pihak Dixie selalu memberikan perhatian kepada konsumen	0.853	0.22	Valid
10	Kemudahan pelanggan dalam meminta bantuan kepada karyawan	0.792	0.22	Valid

Hasil dukungan penilaian pelanggan didapat dari perhitungan hasil penilaian konsumen melalui kuisioner :

$$\Sigma Y = \frac{2179}{57} = 38.22 \%$$

B. Uji Reliabilitas Data

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat

pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat ukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Metode yang digunakan dalam menentukan tingkat reliabilitas adalah koefisien *alpha cronbach*. Alat ukur dikatakan reliabel jika memiliki koefisien alpha lebih besar dari 0,6 (Prasesti, 2008). Perhitungan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *SPSS*.

a. Menentukan Hipotesis

Ho = Skor item kuesioner reliabel

Hi = Skor item kuesioner tidak reliabel

b. Menentukan nilai r_{tabel}

Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$

Derajat kebebasan (db) = $n-2 = 57-2 = 55$

$r_{tabel} = 0.22$

c. Menentukan nilai r_{alpha}

Hasil perhitungan r_{alpha} pada *software SPSS 16.0* dapat dilihat pada nilai *alpha Cronbach*. Perhitungan secara manual diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$r_{ii} = \frac{M}{M-1} \left(\frac{Vt - Vx}{Vt} \right)$$

$$r_{ii} = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{Vx}{Vt} \right)$$

Keterangan :

M = Korelasi *alpha*

V_t = Variansi butir-butir data kepentingan konsumen

y = Butir-butir pertanyaan data kepentingan konsumen

V_x = Variansi butir-butir data kepuasan konsumen

x = Butir-butir pertanyaan data kepuasan konsumen

d. Pengambilan Keputusan

Dasar pengambilan keputusan untuk uji reabilitas adalah :

Jika $r_{alpha} > r_{tabel}$, maka H_0 diterima, maka butir kuesioner dinyatakan reliable

Jika $r_{alpha} < r_{tabel}$, maka H_0 ditolak, maka butir kuesioner dinyatakan tidak reliabel

Dari hasil *output SPSS* 16.0 didapat nilai reliabilitas sebesar 0.755 untuk reliabilitas tingkat kepuasan dan 0.913 untuk reabilitas tingkat kepentingan/harapan. Artinya H_0 diterima, maka butir kuesioner dinyatakan reliabel.

2. Tingkat Pertumbuhan Pelanggan

Menyatakan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan peningkatan pelanggan dari tahun ke tahun.

Menyatakan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan peningkatan pelanggan dari bulan per bulan.

Tabel 4.21 Tingkat Pertumbuhan Pelanggan

Tahun	Jumlah Konsumen	Presentase Pertumbuhan
2009	6228	-
2010	6546	5.10 %
2011	6890	5.20 %

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{6546 - 6228}{6228} \times 100\% \\ &= 5.10\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{6890 - 6546}{6546} \times 100\% \\ &= 5.20\% \end{aligned}$$

Untuk menghitung Kepuasan Pelanggan

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\sum Y}{N}$$

Keterangan : $\sum Y$ = Jumlah Y (skor faktor)

N = Jumlah Responden

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{3469}{57} = 60.85\%$$

4.4.4 Perspektif Bisnis Internal

1. Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi

Survey ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai perusahaan dalam pengembangan organisasi.

Tabel 4.22 Survey Keberhasilan Pengembangan Organisasi

Kelompok Responden	Kuisisioner Disebar	Kuisisioner Sah
Pegawai	35	35

Untuk mengetahui jumlah sampel yang representative maka dilakukan perhitungan dengan rumus :

$$N' = n = p(1-p) \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

Keterangan :

N' = jumlah sampel minimal

$(Z_{\alpha/2})^2$ = nilai Distribusi Normal

P = Proporsi yang diduga

α = Tingkat Ketelitian

e = Tingkat kesalahan maksimum yang diperbolehkan (error)

Tingkat Kepercayaan 90 %

Tingkat ketelitian $\alpha = 10 \% = 0,1$; $\alpha/2 = 0,05$; $Z_{\alpha/2} = 1.65$; $e = 6 \%$

$$P = \left[\frac{35-1}{35} \right] = 0,97$$

$$N' = p(1-p) \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

$$N' = 0.97(1-0.957) \left[\frac{1.65}{0.06} \right]^2$$

$$N' = 15.125 = 15$$

Jadi data (sampel) minimal yang dibutuhkan adalah 15 responden.

Karena $N > N'$ maka data mencukupi.

A. Uji Validitas

Uji ini dilakukan dengan menggunakan 35 sampel yang sah. Langkah-langkah uji validitas adalah sebagai berikut :

- a. Hipotesis : H_0 : Data butir kuisisioner valid
 H_1 : Data butir kuisisioner tidak valid
- b. Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$

Derajat kebebasan $Df = n-2 = 35-2 = 33$

Untuk mencari r_{tabel} dilakukan perhitungan menggunakan SPSS. Yaitu :

- f. Buka tampilan SPSS
- g. Buat variable baru yang berjudul “df”
- h. Ketikkan jumlah df sampai 33

- i. Klik transform , pilih compute variable . Kotak isian target variable dituliskan dengan “r_0.05”. Kemudian ketikkan rumus pada kotak Numeric Expression :

$$t_{0.05}/\text{SQRT}(\text{df}+t_{0.05}^2)$$

- j. Klik Ok.

Maka nilai $r_{\text{tabel}} = 0.27$

- e. Mencari nilai r_{hitung} :

Nilai r_{hitung} dapat diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan *software SPSS 16.0*. Nilai r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *output SPSS 16.0* pada nilai *correlaeted item-total correlation*, sedangkan untuk perhitungan secara manual dapat dihitung melalui rumus (Prasesti, 2008) :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = korelasi momen tangkar

N = jumlah responden

$\sum x$ = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

$\sum y$ = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

- f. Pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan memiliki dasar, yaitu :

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya butir kuesioner dinyatakan valid

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya butir kuesioner dinyatakan tidak valid

Tabel 4.23 Data Pengembangan Organisasi Pegawai Dixie Easy Dining Restaurant

No	Atribut	R hitung	R tabel	Status
1	Tidak ada kerancuan Antar jabatan	0.877	0.27	Valid
2	Tidak ada konflik antar Jabatan	0.913	0.27	Valid
3	Hubungan dengan mitra kerja	0.828	0.27	Valid
4	Proses evaluasi kerja	0.972	0.27	Valid
5	Tekanan akan pekerjaan	0.903	0.27	Valid
6	Perencanaan aliran kerja	0.956	0.27	Valid
7	Proses penggajian	0.362	0.27	Valid

8	Proses pengawasan	0.589	0.27	Valid
9	Proses promosi	0.972	0.27	Valid
10	Proses pemberian Penghargaan	0.907	0.27	Valid
11	Hubungan kerja dengan karyawan	0.964	0.27	Valid
12	Pemberian motivasi	0.859	0.27	Valid
13	Pemberian sanksi	0.898	0.27	Valid
14	Pemberdayaan bawahan	0.887	0.27	Valid
15	Cakupan jabatan terhadap pekerjaan	0.844	0.27	Valid
16	Tantangan yang Diberikan	0.964	0.27	Valid
17	Proses feedback	0.842	0.27	Valid

Hasil Penilaian karyawan didapat dari perhitungan hasil kuisioner karyawan melalui kuisioner.

$$\Sigma Y = 2336$$

$$\frac{2336}{35} = 66.74 \%$$

4.4.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan akan diukur dengan menggunakan survey kepuasan kerja karyawan yang memperhatikan tiga aspek kepuasan utama, yaitu : Kepuasan Internal (individu), kepuasan eksternal, kepuasan umum.

Tabel 4.24 Survey Kepuasan Kerja

Kelompok Responden	Kuisisioner Disebar	Kuisisioner Sah
Karyawan	35	35

Untuk mengetahui jumlah sampel yang representative maka dilakukan perhitungan dengan rumus :

$$N' = p(1 - p) \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

Keterangan :

N' = jumlah sampel minimal

$(Z_{\alpha/2})^2$ = nilai Distribusi Normal

p = Proporsi yang diduga

α = Tingkat Ketelitian

e = Tingkat kesalahan maksimum yang diperbolehkan (error)

Tingkat Kepercayaan 90 %

Tingkat ketelitian $\alpha = 10\% = 0,1$; $\alpha/2 = 0,05$; $Z_{\alpha/2} = 1.65$; $e = 6\%$

$$p = \left[\frac{35-1}{35} \right] = 0,97$$

$$N' = p(1-p) \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

$$N' = 0.97(1-0.957) \left[\frac{1.65}{0.06} \right]^2$$

$$N' = 15.125 = 15$$

Jadi data (sampel) minimal yang dibutuhkan adalah 15 responden.

Karena $N > N'$ maka data mencukupi.

B. Uji Validitas

Uji ini dilakukan dengan menggunakan 35 sampel yang sah. Langkah-langkah uji validitas adalah sebagai berikut :

- c. Hipotesis : H₀ : Data butir kuisisioner valid
H₁ : Data butir kuisisioner tidak valid
- d. Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$

Derajat kebebasan Df = n-2 = 35-2 = 33

Untuk mencari r_{tabel} dilakukan perhitungan menggunakan SPSS. Yaitu :

- k. Buka tampilan SPSS
- l. Buat variable baru yang berjudul “df”
- m. Ketikkan jumlah df sampai 33
- n. Klik transform , pilih compute variable . Kotak isian target variable dituliskan dengan “r_0.05”. Kemudian ketikkan rumus pada kotak Numeric Expression :
t_0.05/SQRT(df+t_0.05**2)
- o. Klik Ok.

Maka nilai r_{tabel} = 0.27

- g. Mencari nilai r_{hitung} :

Nilai r_{hitung} dapat diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan *software SPSS 16.0*. Nilai r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *output SPSS 16.0* pada nilai *correlaeted item-total correlation*, sedangkan untuk perhitungan secara manual dapat dihitung melalui rumus (Prasesti, 2008) :

Keterangan :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)]}}$$

r_{xy} = korelasi momen tangkar

N = jumlah responden

$\sum x$ = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

$\sum y$ = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

h. Pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan memiliki dasar, yaitu :

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya butir kuesioner dinyatakan valid

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya butir kuesioner dinyatakan tidak valid

4. Menentukan criteria pengujian :

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

Jika $r_{alpha} \leq$ maka H_1 ditolak

5. Membuat Kesimpulan

Karena $r_{cronbach's\ alpha} \geq r_{tabel}$ yaitu $0.774 \geq 0.27$ maka butir kuisisioner reliable.

Berdasarkan pengolahan data tersebut diatas, maka seluruh butir pertanyaan adalah reliable.

Tabel 4.25 Kepuasan Kerja karyawan pada Dixie Easy Dining Yogyakarta

No	Atribut	R hitung	R tabel	Status
1	Saya diberikan Kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya	0.944	0.27	Valid
2	Saya puas dengan	0.911	0.27	Valid

	profesi saya selama ini			
3	Saya mampu untuk selalu bekerja	0.862	0.27	Valid
4	Saya diberi upah yang memadai	0.867	0.27	Valid
5	Saya puas dengan rekan kerja saya	0.813	0.27	Valid
6	Saya mampu melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan nilai yang ada	0.932	0.27	Valid
7	Saya diberi kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain	0.746	0.27	Valid
8	Saya puas dengan kondisi tempat kerja	0.945	0.27	Valid
9	Saya diberi kesempatan Untuk member tahu Seseorang apa yang harus dilakukan	0.906	0.27	Valid
10	Saya diberikan Kesempatan untuk	0.481	0.27	Valid

	Terlibat dalam Pelaksanaan kebijakan perusahaan			
11	Saya puas dengan pujian Yang saya terima selama Ini	0.826	0.27	Valid
12	Saya diberi kebebasan untuk menilai diri dan hasil kerja saya	0.777	0.27	Valid
13	Saya merasa sangat mantap dengan pekerjaan saya selama ini	0.898	0.27	Valid
14	Saya bebas untuk Berkomunikasi dengan Atasan	0.770	0.27	Valid
15	Saya puas dengan Kemampuan atasan	0.770	0.27	Valid

Hasil Penilaian karyawan didapat dari perhitungan hasil kuisioner karyawan melalui kuisioner

$$\Sigma Y = 2079$$

$$\frac{2079}{35} = 59.4$$

2. Produktivitas Relative Karyawan

Menyatakan tingkat produktivitas karyawan dari tahun ke tahun

Tabel 4.26 Produktivitas Relative Karyawan

Tahun	Pendapatan	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan (Rp juta/ orang/bln)
2009	652.800.000	50	13.056.000
2010	780.480.000	58	13.456.551
2011	785.880.000	60	13.098.000

$$\frac{\text{Pendapatan} \times 100 \%}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Jumlah Karyawan

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2009} &= \frac{652.800.000 \times 100 \%}{50} \\ &= 13.056.000 \end{aligned}$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{405.640.000 \times 100 \%}{64}$$

64

$$= 13.456.551$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{412.890.000 \times 100 \%}{65}$$

65

$$= 13.098.000$$

4.5 Pengukuran Kinerja Standard

Tabel berikut menunjukkan hasil pengukuran kinerja standard untuk tiap tolok ukur masing-masing perspektif.

Tabel 4.27 Pengukuran Kinerja Standard

Perspektif	Tolak Ukur	Tahun	Nilai Tolak Ukur	Rata-Rata
Keuangan (<i>Financial</i>)	Tingkat	2009	-	7.1 %
	Pertumbuhan	2010	7.12 %	
	Pendapatan	2011	6.99 %	
	<i>Asset Turn Over (ATO)</i>	2009	79.81	79.60 %
		2010	83.2	
		2011	75.5	

	<i>Return On Investment (ROI)</i>	2009	57.6 %	58.4
		2010	61.3 %	
		2011	56.3 %	
	<i>Return On Capital Employeed (ROCE)</i>	2009	62.25 %	
		2010	66.11 %	62.97 %
		2011	60.54 %	
Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	2011		60.85 %
	Tingkat Pertumbuhan Jumlah Pelanggan	2009	-	
		2010	5.10 %	5.15 %
		2011	5.20 %	
	Tingkat Dukungan	2011	Survey	38.22 %

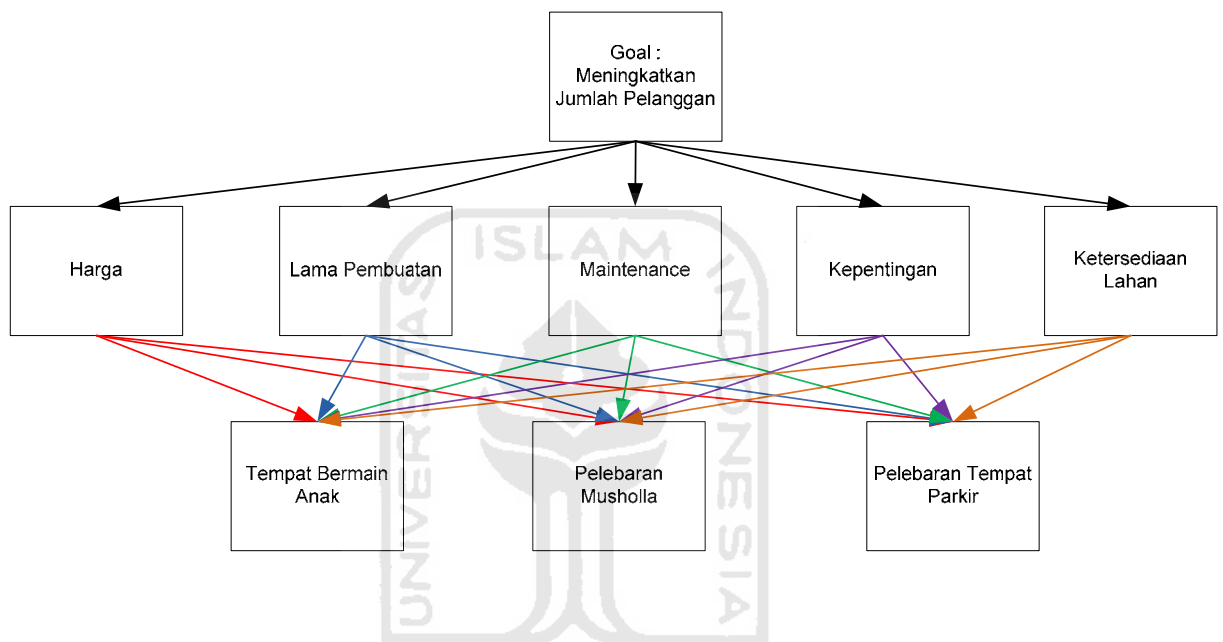
	Pelanggan			
Bisnis Internal	Tingkat Keberhasilan Organisasi	2011	Survey	66.74 %
Pertumbuhan Dan Penmbelajaran	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	2011	Survey	59.4 %
	Produktivitas	2009	13.056.000	13.203.517
	Relatif	2010	13.456.551	
	Karyawan	2011	13.098.000	

4.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Dari hasil *Balanced Scorecard* didapatkan hasil bahwa tingkat pertumbuhan pelanggan di *Dixie Easy Dining Restaurant* perlu ditingkatkan. Salah satunya dengan melakukan penambahan fasilitas agar pertumbuhan pelanggan di *Dixie Easy Dining Restaurant* meningkat sehingga pelanggan merasa nyaman dan puas dengan performansi yang dilakukan pihak *Dixie Easy Dining Restaurant*. Dari hasil wawancara dengan pihak *Dixie Easy Dining Restaurant* dan beberapa konsumen diketahui bahwa fasilitas yang perlu

ditambahkan di *Dixie* ialah pelebaran Musholla, tempat bermain anak, serta pelebaran tempat parkir. Untuk mengambil hasil penambahan fasilitas mana yang akan diperlukan, dibutuhkan *Analitycal Hierarchy Process* untuk pengambilan keputusan.

Gambar1.Skema Matrix AHP



1. Matriks Berpasangan

	A	B	C	D	E
A. Harga	1	5	5	1/7	1/3
B. Lama Pembuatan	1/5	1	3	1/7	1/5
C. Maintenance	1/5	1/3	1	1/9	1/7
D. Kepentingan	7	7	9	1	1/3
E. Ketersediaan Lahan	3	5	7	3	1

Kesetaraan Desimal

	A	B	C	D	E
A. Harga	1.00	5.00	5.00	0.14	0.33
B. Lama Pembuatan	0.20	1.00	3.00	0.14	0.20
C. Maintenance	0.20	0.33	1.00	0.11	0.14
D. Kepentingan	7.00	7.00	9.00	1.00	0.33
E. Ketersediaan Lahan	3.00	5.00	7.00	3.00	1.00
Jumlah	11.4	18.33	26.00	4.39	2

	A	B	C	D	E	Jumlah	Rata-rata
A. Harga	0.09	0.27	0.20	0.03	0.16	0.76	0.152
B. Lama Pembuatan	0.01	0.05	0.13	0.03	0.1	0.31	0.062
C. Maintenance	0.01	0.02	0.04	0.03	0.07	0.17	0.034
D. Kepentingan	0.62	0.39	0.36	0.22	0.17	1.76	0.352
E. Ketersediaan Lahan	0.27	0.27	0.27	0.69	0.5	2	0.4
Jumlah	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	1.00

2. Menghitung Konsistensi Rasio (CR)

a. Langkah 1 : Matrix x priority weights

$$\begin{pmatrix} 1.00 & 5.00 & 5.00 & 0.14 & 0.33 \\ 0.20 & 1.00 & 3.00 & 0.14 & 0.20 \\ 0.20 & 0.33 & 1.00 & 0.11 & 0.14 \\ 7.00 & 7.00 & 9.00 & 1.00 & 0.33 \\ 3.00 & 5.00 & 7.00 & 3.00 & 1.00 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0.152 \\ 0.062 \\ 0.034 \\ 0.352 \\ 0.4 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0.804 \\ 0.32 \\ 0.17 \\ 2.01 \\ 2.46 \end{pmatrix}$$

b. Vektor b (hasil dari langkah 1) : *Priority weights*

$$D = \frac{0.804 \ 0.32 \ 0.17 \ 2.01 \ 2.46}{0.152 \ 0.062 \ 0.034 \ 0.352 \ 0.4}$$

$$= 5.3 \ 5.1 \ 5.00 \ 5.71 \ 6.15$$

c. *Max Eigenvalue* = $\frac{\text{Vektor } (b)}{N}$

$$\begin{aligned} \lambda_{max} &= \frac{(5.3+5.1+5.00+5.71+6.15)}{5} \\ &= 5.4 \end{aligned}$$

d. *Consistency index* : $\frac{(\lambda) - N}{N-1}$

$$CI = \frac{5.4-5}{5-1} = \frac{0.4}{4} = 0.1$$

Random Index (from tabel)

$$C.R = \frac{CI}{RI}$$

$$N = 5, RI = 1.12$$

$$C.R = \frac{0.1}{1.12}$$

$$= 0.089$$

2. Matriks Priority And Consistency Ratio (Alternative)

A. Harga

	A	B	C
A. Tempat Bermain Anak	1	1/3	3
B. Pelebaran Musholla	3	1	5
C. Pelebaran Tempat Parkir	1/3	1/5	1

	A	B	C	
A. Tempat Bermain Anak	1.00	0.33	3.00	
B. Pelebaran Musholla	3.00	1.00	5.00	
C. Pelebaran Tempat Parkir	0.33	0.20	1.00	
Jumlah	4.33	1.53	9.00	

	A	B	C	Jumlah	Rata-rata
A. Tempat Bermain Anak	0.23	0.21	0.33	0.77	0.26
B. Pelebaran Musholla	0.69	0.65	0.55	1.89	0.63
C. Pelebaran Tempat Parkir	0.07	0.13	0.11	0.31	0.11

3. Menghitung Konsistensi Rasio

$$D = \begin{bmatrix} 1.00 & 0.33 & 3.00 \\ 3.00 & 1.00 & 5.00 \\ 0.33 & 0.20 & 1.00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.26 \\ 0.63 \\ 0.11 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.76 \\ 1.91 \\ 0.31 \end{bmatrix}$$

4. Vektor b (hasil dari langkah 1) : *Priority Weights*

$$= \frac{0.76 \ 1.91 \ 0.31}{0.26 \ 0.63 \ 0.11}$$

$$= 2.92 \ 3.03 \ 3.10$$

5. *Max Eigenvalue* = $\frac{\text{Vektor (b)}}{N}$

$$\lambda_{max} = \frac{2.92 + 3.06 + 3.10}{3} = 3.03$$

$$6. \text{ Consistency index} = \frac{(\lambda) - N}{N - 1}$$

$$= \frac{3.03 - 3}{2} = 0.015$$

$$7. \text{ CR} = \frac{CI}{RI}$$

$$= \frac{0.015}{0.52}$$

$$= 0.02$$

b. Lama Pembuatan

	A	B	C
A. Tempat Bermain Anak	1	1/5	1
B. Pelebaran Musholla	5	1	3
C. Pelebaran Tempat Parkir	1	1/3	1

	A	B	C
A. Tempat Bermain Anak	1.00	0.20	1.00
B. Pelebaran musholla	5.00	1.00	3.00
C. Pelebaran Tempat Parkir	1.00	0.33	1.00
Jumlah	7.00	1.53	5.00

	A	B	C	Jumlah	Rata-rata
--	---	---	---	--------	-----------

A. Tempat Bermain Anak	0.14	0.13	0.20	0.47	0.16
B. Pelebaran Musholla	0.71	0.66	0.60	1.97	0.66
C. Pelebaran Tempat Parkir	0.14	0.21	0.20	0.55	0.18

2. Menghitung Konsistensi Rasio

$$D = \begin{bmatrix} 1.00 & 0.20 & 1.00 \\ 5.00 & 1.00 & 3.00 \\ 1.00 & 0.33 & 1.00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.16 \\ 0.66 \\ 0.18 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.47 \\ 1.99 \\ 0.55 \end{bmatrix}$$

3. Vektor b (hasil dari langkah 1) : *Priority Weights*

$$= \frac{0.47 \ 1.99 \ 0.55}{0.16 \ 0.66 \ 0.18}$$

$$= 2.94 \ 3.06 \ 3.06$$

4. *Max Eigenvalue* = $\frac{\text{Vektor (b)}}{N}$

$$\lambda_{max} = \frac{2.94 + 3.06 + 3.06}{3} = 3.02$$

5. *Consistency index* = $\frac{(\lambda) - N}{N - 1}$

$$= \frac{3.02 - 3}{2}$$

$$= 0.01$$

6. $CR = \frac{CI}{RI}$

$$= \frac{0.01}{0.52}$$

$$= 0.01$$

c. *Maintenance*

	A	B	C		
A. Tempat Bermain Anak	1	1/5	1		
B. Pelebaran Musholla	5	1	3		
C. Pelebaran Tempat Parkir	1	1/3	1		
	A	B	C		
A. Tempat Bermain Anak	1.00	0.20	1.00		
B. Pelebaran Musholla	5.00	1.00	3.00		
C. Pelebaran Tempat Parkir	1.00	0.33	1.00		
Jumlah	7.00	1.53	5.00		
	A	B	C	Jumlah	Rata-rata
A. Tempat Bermain Anak	0.14	0.13	0.20	0.47	0.16
B. Pelebaran Musholla	0.71	0.65	0.60	1.96	0.66
C. Pelebaran Tempat Parkir	0.14	0.21	0.20	0.55	0.18

2. Menghitung Konsistensi Rasio

$$D = \begin{bmatrix} 1.00 & 0.20 & 1.00 \\ 5.00 & 1.00 & 3.00 \\ 1.00 & 0.33 & 1.00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.16 \\ 0.66 \\ 0.18 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.47 \\ 2.00 \\ 0.55 \end{bmatrix}$$

3. Vektor b (hasil dari langkah 1) : *Priority Weights*

$$= \frac{\begin{bmatrix} 0.47 & 2.00 & 0.55 \end{bmatrix}}{\begin{bmatrix} 0.16 & 0.66 & 0.18 \end{bmatrix}}$$

$$= 2.93 \quad 3.03 \quad 3.06$$

4. *Max Eigenvalue* = $\frac{\text{Vektor } (b)}{N}$

$$\lambda_{max} = \frac{2.93 + 3.03 + 3.06}{3} = 3.07$$

$$\begin{aligned} 5. \text{ Consistency index} &= \frac{(\lambda) - N}{N - 1} \\ &= \frac{3.07 - 3}{2} \\ &= 0.03 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 6. \text{ CR} &= \frac{CI}{RI} \\ &= \frac{0.03}{0.52} \\ &= 0.05 \end{aligned}$$

d. Kepentingan

	A	B	C
A. Tempat Bermain Anak	1	3	1/3
B. Pelebaran Musholla	1/3	1	1/3
C. Pelebaran Tempat Parkir	3	3	1

	A	B	C
A. Tempat Bermain Anak	1.00	3.00	0.33
B. Pelebaran Musholla	0.33	1.00	0.33
C. Pelebaran Tempat Parkir	3.00	3.00	1.00
Jumlah	4.33	7.00	1.66

	A	B	C	Jumlah	Rata-rata
A. Tempat Bermain Anak	0.23	0.43	0.13	0.79	0.26

B. Pelebaran Musholla	0.08	0.14	0.22	0.44	0.15
C. Pelebaran Tempat Parkir	0.69	0.43	0.65	1.77	0.59

2. Menghitung Konsistensi Rasio

$$D = \begin{bmatrix} 1.00 & 3.00 & 0.33 \\ 0.33 & 1.00 & 0.33 \\ 3.00 & 3.00 & 1.00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.26 \\ 0.15 \\ 0.59 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.87 \\ 0.41 \\ 1.79 \end{bmatrix}$$

3. Vektor b (hasil dari langkah 1) : *Priority Weights*

$$= \frac{0.87 \ 0.41 \ 1.79}{0.26 \ 0.14 \ 0.59}$$

$$= 3.35 \ 2.93 \ 3.03$$

4. *Max Eigenvalue*

$$= \frac{\text{Vektor (b)}}{N}$$

$$\lambda_{max} = \frac{3.35 + 2.93 + 3.03}{3} = 3.10$$

5. *Consistency index*

$$= \frac{(\lambda) - N}{N - 1}$$

$$= \frac{3.10 - 3}{2}$$

$$= 0.05$$

6. CR = $\frac{CI}{RI}$

$$= \frac{0.05}{0.52}$$

$$= 0.09$$

e. Ketersediaan Lahan

	A	B	C
A. Tempat Bermain Anak	1	1/5	1
B. Pelebaran Musholla	5	1	3
C. Pelebaran Tempat Parkir	1	1/3	1

	A	B	C	Jumlah	Rata-rata
A. Tempat Bermain Anak	1.00	0.20	1.00		
B. Pelebaran Musholla	5.00	1.00	3.00		
C. Pelebaran Tempat Parkir	1.00	0.33	1.00		
Jumlah	7.00	1.53	5.00		
	A	B	C	Jumlah	Rata-rata
A. Tempat Bermain Anak	0.14	0.13	0.20	0.47	0.16
B. Pelebaran Musholla	0.71	0.65	0.60	1.96	0.65
C. Pelebaran Tempat Parkir	0.14	0.21	0.20	0.58	0.19

2. Menghitung Konsistensi Rasio

$$D = \begin{bmatrix} 1.00 & 0.20 & 1.00 \\ 5.00 & 1.00 & 3.00 \\ 1.00 & 0.33 & 1.00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.16 \\ 0.65 \\ 0.19 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.48 \\ 2.02 \\ 0.56 \end{bmatrix}$$

3. Vektor b (hasil dari langkah 1) : *Priority Weights*

$$= \frac{\begin{bmatrix} 0.48 & 2.02 & 0.56 \end{bmatrix}}{\begin{bmatrix} 0.16 & 0.65 & 0.19 \end{bmatrix}}$$

$$= 3.00 \quad 3.10 \quad 2.95$$

4. *Max Eigenvalue* = $\frac{\text{Vektor (b)}}{N}$

$$\begin{aligned} \Pi_{max} &= \frac{3.00 + 3.10 + 2.95}{3} \\ &= 3.02 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 5. \text{ Consistency index} &= \frac{(\lambda) - N}{N - 1} \\ &= \frac{3.02 - 3}{2} \\ &= 0.01 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 6. \text{ CR} &= \frac{CI}{RI} \\ &= \frac{0.01}{0.52} \\ &= 0.01 \end{aligned}$$

3. Matrix, Priority, Weight, dan Consistency Ratio / C.R (Alternative)

					Weight	C.R
a. Harga	p-1	1	1/3	3	0.26	0.02
	p-2	3	1	5	0.63	
	p-3	1/3	1/5	1	0.11	
					$\Sigma = 1.00$	
b. Lama Pembuatan	p-1	1	1/5	1	0.16	0.01
	P-2	5	1	3	0.66	
	p-3	1	1/3	1	0.18	
					$\Sigma = 1.00$	

c.	Maintenance	p-1	1	1/5	1	0.16	0.05
		p-2	5	1	3	0.66	
		p-3	1	1/3	1	0.18	
						$\Sigma=1.00$	

d.	Kepentingan	p-1	1	3	1/3	0.26	0.09
		p-2	1/3	1	1/3	0.15	
		p-3	3	3	1	0.59	
						$\Sigma=1.00$	

e.	Ketersediaan Lahan	p-1	1	1/5	1	0.16	0.01
		p-2	5	1	3	0.65	
		p-3	1	1/3	1	0.19	
						$\Sigma=1.00$	

4. Attributes

	A	B	C	D	E	Evaluation	Alternative Weighted	
Att. Weight			0.152	0.062	0.034	0.352	0.400	
A. Tempat Bermain Anak			0.26	0.16	0.16	0.26	0.16	1
B. Pelebaran Musholla			0.63	0.66	0.66	0.15	0.65	2.75
C. Pelebaran Tempat Parkir			0.11	0.18	0.18	0.59	0.19	1.25

$$\begin{aligned}
 A &= 0.152 (0.26) + 0.062 (0.16) + 0.034 (0.26) + 0.352 (0.26) + 0.400 (0.16) \\
 &= 0.03952 + 0.00992 + 0.00884 + 0.09162 + 0.064 \\
 &= 0.2139
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 B &= 0.152 (0.63) + 0.062 (0.66) + 0.034 (0.66) + 0.352 (0.15) + 0.400 (0.65) \\
 &= 0.09576 + 0.04092 + 0.02244 + 0.0528 + 0.26 \\
 &= 0.47192
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 C &= 0.152 (0.11) + 0.062 (0.18) + 0.034 (0.18) + 0.352 (0.59) + 0.400 (0.19) \\
 &= 0.01672 + 0.01116 + 0.00612 + 0.20768 + 0.076 \\
 &= 0.3176
 \end{aligned}$$

Dari hasil pengolahan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* maka diketahui urutan hasil bahwa pelebaran musholla menduduki peringkat tertinggi yaitu sebesar 0.47192, kemudian pelebaran tempat parkir sebesar 0.3176 dan urutan terendah ialah tempat bermain anak dengan nilai sebesar 0.2139.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Hasil Pengolahan Data

5.1.1 Analisis Pengolahan Data Balanced Scorecard

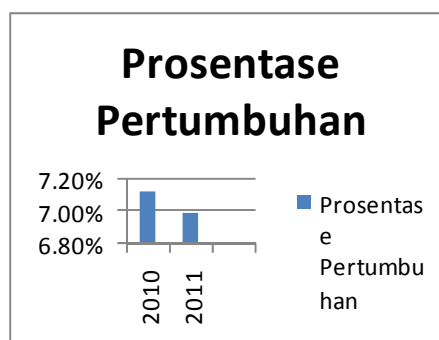
Dari data-data yang ada, maka terlihat gambaran pencapaian beberapa tolok ukur masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, kinerja perusahaan ditinjau dari prosentase pertumbuhan pendapatan, *Asset Turn Over (ATO)*, *Return On Investment (ROI)*, *Return On Capital Employed (ROCE)*.

a. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

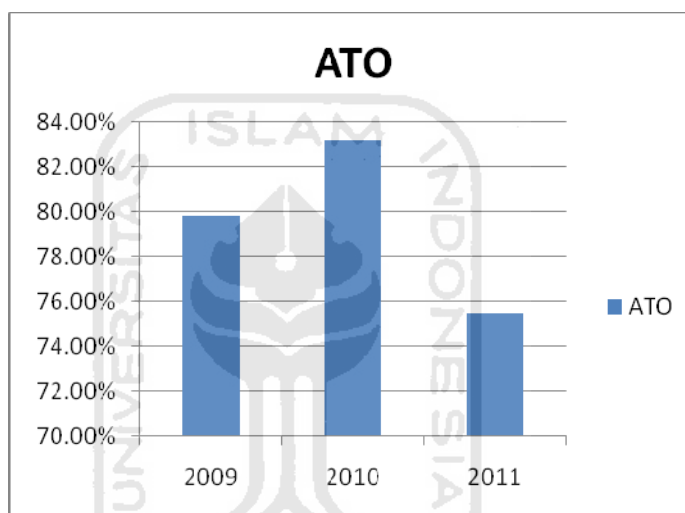
5.1 Grafik Tingkat Pertumbuhan Pendapatan



Pertumbuhan pendapatan perusahaan tahun 2010 sebesar 7.12 %. Pertumbuhan pendapatan ini mengalami penurunan tahun 2011 yaitu sebesar 6.99 %. Hal ini dikarenakan perusahaan menambah jumlah pegawai sehingga biaya administrasi mengalami peningkatan.

b. *ATO (Asset Turn Over)*

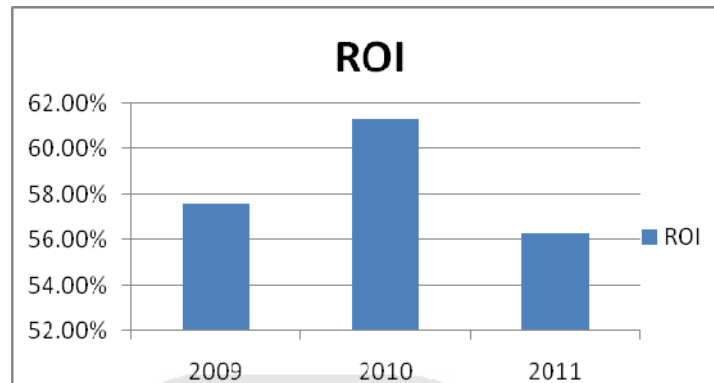
5.2 Grafik *Asset Turn Over (ATO)*



Ratio Asset Turn Over pada tahun 2009 sebesar 79.81 % dan mengalami peningkatan pada tahun 2010, yaitu sebesar 83.2 %. Namun pada tahun 2011 mengalami penurunan, yaitu sebesar 75.5 %. Penurunan pada tahun 2011 ini disebabkan karena perusahaan meningkatkan penggunaannya untuk diinvestasikan sebagai kekayaan perusahaan, seperti peralatan perusahaan, dan penambahan *store*.

c. *Return On Investment (ROI)*

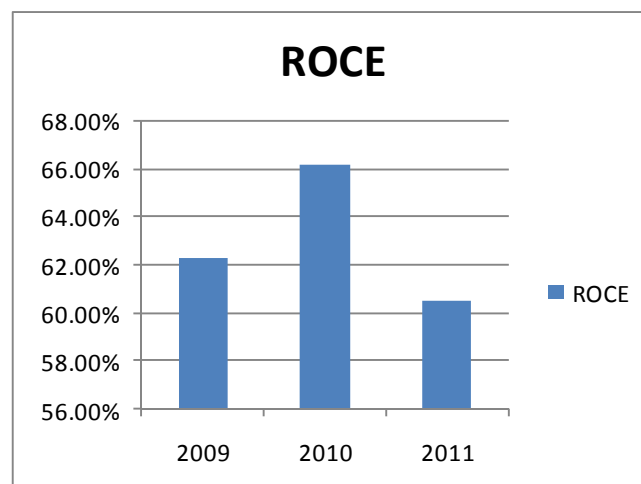
5.3 Grafik *Return On Investment (ROI)*



Tingkat pengembalian investasi pada tahun 2009 sebesar 57.6 %. Pada tahun 2010 mengalami peningkatan, yaitu sebesar 61.3 %, dan pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 56.3 %. Penurunan yang terjadi pada tahun 2011 disebabkan karena peningkatan laba bersih dari tahun 2010 ke tahun 2011 tidak sebesar pada tahun 2009 ke tahun 2010.

d. *Return On Capital Employed (ROCE)*

5.4 Grafik *Return On Capital Employed (ROCE)*



Kinerja perusahaan dapat dilihat dari tingkat pengembalian modal. Pada tahun 2009 sebesar 62.25 %, kemudian mengalami peningkatan di tahun 2010 sebesar 66.11 % sedangkan di tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 60.54 %. Hal ini disebabkan karena meningkatnya jumlah pinjaman perusahaan. Sehingga pendapatan perusahaan yang digunakan untuk membayar pinjaman juga semakin tinggi.

2. Perspektif Pelanggan

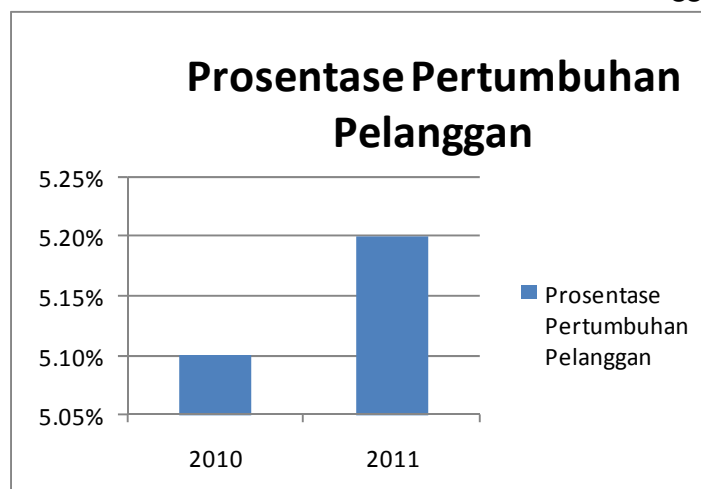
Dalam perspektif pelanggan, kinerja perusahaan ditinjau dari hal-hal yang berkaitan dengan pemenuhan keinginan konsumen oleh perusahaan, pertumbuhan pelanggan, tingkat dukungan pelanggan.

a. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan survei didapatkan nilai rata-rata sebesar 60.85 %. Hal ini dapat dikatakan bahwa pelanggan sudah cukup puas dengan pelayanan perusahaan dan ketentuan-ketentuan yang diterapkan oleh perusahaan.

b. Prosentase Pertumbuhan Pelanggan

5.5 Grafik Prosentase Pertumbuhan Pelanggan



Prosentase pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan dari tahun 2010 ke tahun 2011, yaitu sebesar 5.10 % menjadi 5.20 %. Hal ini disebabkan karena perusahaan menambah fasilitas-fasilitas yang dapat menunjang pertumbuhan jumlah pelanggan.

c. Tingkat Dukungan Pelanggan

Tingkat dukungan pelanggan berdasarkan survei didapatkan nilai rata-rata sebesar 60.85 %. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan pelanggan terhadap apa yang dilakukan oleh perusahaan sudah baik.

3. Perspektif Bisnis Internal

Kinerja aspek proses internal sangat dipengaruhi oleh proses-proses penting untuk mencapai tujuan organisasi. Proses bisnis internal mencakup kegiatan-kegiatan penting yang harus ada agar tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

a. Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi

Tingkat keberhasilan pengembangan organisasi berdasarkan survey yang dilakukan didapat nilai rata-rata 66.74 %. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang ada diperusahaan sudah bagus, baik dari struktur organisasi, perilaku pemimpin dan karakteristik jabatan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Faktor belajar dan tumbuh sangat penting bagi perusahaan untuk dapat bertahan hidup atau tidak di masa yang akan datang, terutama dalam persaingan yang sangat ketat.

Rasio-rasio yang menjadi indikatornya adalah :

a. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan survey yang dilakukan, didapatkan nilai rata-rata sebesar 59.4 %. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah puas dengan pekerjaannya selama ini, baik dari kepuasan internal, eksternal, dan umum. Tetapi perlu adanya peningkatan, karena kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada produktivitas perusahaan yang lebih tinggi.

b. Produktivitas Relatif Karyawan

Tahun	Pendapatan	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan (Rp juta/ orang/bln)
2009	652.800.000	50	13.056.000
2010	780.480.000	58	13.456.551
2011	785.880.000	60	13.098.000

Produktivitas relative karyawan dari tahun 2009 ke tahun 2010 mengalami peningkatan, yaitu sebesar 13.056.000 menjadi 13.456.551. Sedangkan di tahun 2011 mengalami penurunan yaitu sebesar 13.098.000.

5.1.2 Pengolahan *Analytical Hierarchy Process* (*AHP*)

Pengukuran ini diambil dari hasil *Balanced Scorecard* yaitu melihat dari tingkat pertumbuhan pelanggan yang perlu ditingkatkan untuk menambah kepuasan serta peningkatan jumlah pelanggan. Maka perlu ditambah fasilitas yang diberi alternative sebagai berikut : pelebaran musholla, tempat bermain anak, serta pelebaran tempat parkir. Berikut hasil pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (*AHP*):

5. *Matrix, Priority, Weight, dan Consistency Ratio / C.R (Alternative)*

						<i>Weight</i>	<i>C.R</i>
f. Harga	p-1	1	1/3	3		0.26	0.02
	p-2	3	1	5		0.63	
	p-3	1/3	1/5	1		0.11	
						$\Sigma= 1.00$	
g. Lama Pembuatan	p-1	1	1/5	1		0.16	0.01
	p-2	5	1	3		0.66	
	p-3	1	1/3	1		0.18	
						$\Sigma=1.00$	
h. <i>Maintenance</i>	p-1	1	1/5	1		0.16	0.05
	p-2	5	1	3		0.66	
	p-3	1	1/3	1		0.18	
						$\Sigma=1.00$	
i. Kepentingan	p-1	1	3	1/3		0.26	0.09
	p-2	1/3	1	1/3		0.15	
	p-3	3	3	1		0.59	
						$\Sigma=1.00$	
j. Ketersediaan Lahan	p-1	1	1/5	1		0.16	0.01
	p-2	5	1	3		0.66	
	p-3	1	1/3	1		0.18	
						$\Sigma=1.00$	

6. *Attributes**Alternative*

Weighted

A B C D E

Evaluation

Att. Weight	A	B	C	D	E	
A. Tempat Bermain Anak	0.26	0.16	0.16	0.26	0.16	1
B. Pelebaran Musholla	0.63	0.66	0.66	0.15	0.66	2.75
C. Pelebaran Tempat Parkir	0.11	0.18	0.18	0.59	0.18	1.25

$$\text{Alt A} = 0.152 (0.26) + 0.062 (0.16) + 0.034 (0.16) + 0.352 (0.26) + 0.400 (0.16)$$

$$= 0.03952 + 0.00992 + 0.00884 + 0.09162 + 0.064$$

$$= 0.2139$$

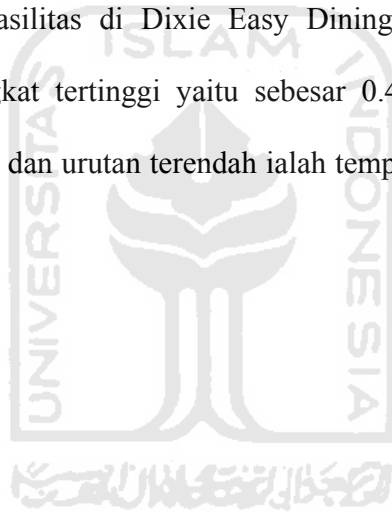
$$\text{Alt B} = 0.152 (0.63) + 0.062 (0.66) + 0.034 (0.66) + 0.352 (0.15) + 0.400 (0.66)$$

$$= 0.09576 + 0.04092 + 0.02244 + 0.0528 + 0.26$$

$$= 0.47192$$

$$\begin{aligned} \text{Alt C} &= 0.152 (0.11) + 0.062 (0.18) + 0.034 (0.18) + 0.352 (0.59) + 0.400 (\\ &0.18) \\ &= 0.01672 + 0.01116 + 0.00612 + 0.20768 + 0.076 \\ &= 0.3176 \end{aligned}$$

Dari hasil pengolahan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* maka diketahui urutan hasil penambahan fasilitas di Dixie Easy Dining Restaurant ialah pelebaran musholla menduduki peringkat tertinggi yaitu sebesar 0.47192 , kemudian pelebaran tempat parkir sebesar 0.3176 dan urutan terendah ialah tempat bermain anak dengan nilai sebesar 0.2139.



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan survei didapatkan nilai rata-rata sebesar 60.85 %. Hal ini dapat dikatakan bahwa pelanggan sudah puas dengan pelayanan perusahaan dengan ketentuan-ketentuan yang diterapkan oleh perusahaan. Pencapaian indikator perspektif pelanggan berada diatas nilai rata-rata, yaitu tingkat kepuasan pelanggan, tingkat pertumbuhan jumlah pelanggan dan tingkat dukungan pelanggan. Namun perlu ditingkatkan lagi agar kepuasan konsumen dan tingkat pertumbuhan jumlah pelanggan lebih meningkat.
2. Untuk meningkatkan kepuasan konsumen dan tingkat pertumbuhan pendapatan, maka perlu dilakukan evaluasi untuk menambahkan fasilitas yang dapat menunjang kepuasan konsumen. Didapatkan dari hasil perhitungan melalui pendekatan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dengan beberapa *alternative* yang disediakan seperti pelebaran musholla, pelebaran tempat parkir, dan tempat bermain anak.

6.2 Saran

Penelitian yang telah dilakukan ini, diharapkan untuk kedepannya dapat sebagai usulan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan tingkat pertumbuhan jumlah pelanggan. Saran yang dapat dikemukakan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Evaluasi terhadap keberhasilan pencapaian target perusahaan serta rencana strategi harus selalu diperhatikan dan dilakukan secara berkala, sehingga perusahaan dapat terus memonitori potensi dalam rangka pencapaian keberhasilan di masa mendatang.
2. Perusahaan sebaiknya perlu memberikan kartu member kepada pelanggan tetap *Dixie Easy Dining Restaurant* untuk mendapatkan *discount* (potongan harga). Atau bisa juga dengan mengadakan kuis berhadiah melalui bantuan *social network* seperti *facebook/twitter* dengan membuat status atau foto makanan/minuman yang dipesan saat itu.
3. Perusahaan sebaiknya perlu menambahkan menu makanan dan minuman yang bervariasi agar pengunjung tidak merasa jenuh dengan menu yang sudah ada.
4. Survey kepuasan pelanggan hendaknya dilakukan secara periodik sehingga harapan dan keinginan konsumen dapat termonitori dan dapat dijadikan tolak ukur dalam mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, et.al, 1997. *Management Accounting* Precentile-Hall. New Jersey
- Budiarti, Isniar, 2000. *Balanced Scorecard Sebagai ALat Pengukur Kinerja dan laa*
Pengendali Sistem Manajemen Strategis. Majalah Ilmiah Universitas Komputer
Indonesia, Bandung
- Erianto, Paska, 2010. *Identifikasi Faktor Penentu Konsumen Dalam Memilih Jasa*
Perbankan Menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP). Departemen
Matematika Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Erviyanto, Venry, 2010. *Desain Rancangan Strategi Blue Ocean Strategy (BOS)*
Berdasarkan Ukuran Kinerja Dengan Analisis Kerangka Kerja Balanced
Scorecard dan Metode Objective Matrix. Skripsi Jurusan Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta
- Kaplan,R.S and Norton,D.P., 2000. *Balanced Scorecard*. Erlanga. Jakarta
- Kasmir, 2006. *Wirausahawan*. Jakarta
- Kotler, Philip,2000. *Principles Of Marketing*. University Of Kellogg Graduate of School
Management Chicago
- Mahsun,M, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE UGM. Yogyakarta
- Muslim, Erlinda et.al, 2006. *Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur*
Kinerja Perusahaan. Departemen Teknik Industri Universitas Indonesia. Jakarta.

- Mutasowifin, Ali. 2002. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Pada badan Usaha Berbentuk Koperasi*. Jurnal Universitas Paramadina. Jakarta
- Novira, 2003. *Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja pada PT. Bestindo Intiselaras*. Jakarta
- Robert and Norton. 1996. *Kerangka Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta
- Tjiptono, 1996. *Total Quality Control*. Yogyakarta
- Yuwono, 2002. *Petunjuk Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Gramedia. Jakarta



LAMPIRAN



KUESIONER PENELITIAN

Saya adalah mahasiswi jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, UII yang sedang mengerjakan skripsi sebagai pemenuhan tugas akhir. Kuesioner ini digunakan untuk melengkapi data skripsi Saya yang berjudul “Analisis pengukuran Kinerja melalui Pendekatan Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process dalam upaya untuk meningkatkan performasi perusahaan pada Dixie Easy Dining Restaurant”

Atas perhatian dan waktunya dalam mengisi kuesioner ini Saya ucapkan terima kasih.



Hormat Saya,

Era Yosferina

Petunjuk Umum

1. Berilah tanda (✓) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda.
2. Nilai yang tertera mengandung arti :
 1. Sangat Tidak Puas
 2. Tidak Puas
 3. Cukup Puas
 4. Puas
 5. Sangat Puas

I. Identitas Responden

1. Nama Anda (boleh diisi, boleh tidak.)
2. Alamat Anda saat ini (boleh diisi, boleh tidak.)
3. Usia Anda saat ini (silahkan diisi)
4. Jenis kelamin Anda?
 - a. Pria
 - b. Wanita
5. Status Anda saat ini:
 - a. Menikah
 - b. Belum menikah
 - c. Duda/Janda
6. Pendidikan anda saat ini ?
 - a. SMP
 - b. SMA
 - c. D3
 - d. S1
 - e. S2
7. Pekerjaan Anda saat ini:
 - a. Pelajar/ Mahasiswa
 - b. PNS/ TNI/ Polri
 - c. Karyawan
 - d. Wiraswasta
 - e. Tidak bekerja
 - f. Lain-lain, sebutkan:(silahkan diisi)

8. Pendapatan anda per-bulan:
- Lebih dari 2.000.000 per bulan
 - Antara 1.000.000 – 2.000.000 per bulan
 - Kurang dari 1.000.000 per bulan

II. Kepuasan konsumen

NO	Dimensi	Interval Skala kepuasan				
		1	2	3	4	5
Dimensi Tangibles (wujud)						
1	Kelengkapan dan kebersihan dari Dixie Easy Dining Restaurant					
2	Lokasi yang strategis					
3	Fasilitas dan kelengkapan pelayanan yang diberikan					
4	Penataan lokasi parker, interior dan lain2 d Dixie Easy Dining Restaura					
Dimensi Reliability (kahandalan)						
5	Kecepatan pemrosesan pelayanan dari memesan hingga pesanan dihidangkan					
6	Karamahan karyawan dalam melayani konsumen					
7	Harga yang terjangkau					
8	Menu makanan dan minuman yang bervariasi					
Dimensi Responsivenes (Daya tanggap)						
9	Kemampuan karyawan dalam menanggapi keluhan yang timbul					

	dari konsumen					
10	Respon pihak Dixie dengan adanya kritik dan saran dari pelanggan					
11	Tingkat Kesabaran karyawan dalam menghadapi keluhan pelanggan					
Dimensi Assurance (Jaminan)						
12	Ketrampilan dan kecakapan karyawan dalam menghadapi konsumen					
13	Jaminan harga yang terjangkau dengan pelayanan yang disediakan					
14	Keamanan lingkungan yang memberikan kenyamanan pada pelanggan					
Dimensi Emphaty (empati)						
15	Pihak Dixie selalu memberikan perhatian kepada konsumen					
16	Kemudahan pelanggan dalam meminta bantuan kepada karyawan					
17	Komunikasi yang baik antara pelanggan dan karyawan					
18	Memberikan pelayanan dan service gratis					

Survey Dukungan Konsumen Terhadap Perusahaan

Berikan jawaban anda tentang dukungan terhadap *Dixie Easy Dining Restaurant* dengan memberi tanda (✓) sesuai dengan criteria yang ada.

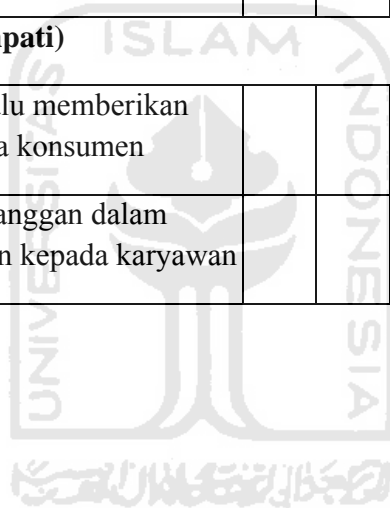
Nilai yang tertera mengandung arti :

- Nilai 1 = Saya menolak
- Nilai 2 = Saya tidak mendukung
- Nilai 3 = Saya tidak mempunyai persepsi apapun
- Nilai 4 = Saya mendukung
- Nilai 5 = Saya sangat mendukung

III. Dukungan Terhadap Perusahaan

NO	Dimensi	Interval Skala Dukungan				
		1	2	3	4	5
Dimensi Tangibles (wujud)						
1	Kepedulian terhadap lingkungan sekitar menjadi sponsor untuk acara-acara yang positif di sekitarnya					
2	Tersedianya fasilitas yang baik pada Restaurant					
Dimensi Reliability (kahandalan)						
3	Keragaman jenis makanan yang disediakan					
4	Kemampuan memenuhi keinginan konsumen					
Dimensi Responsiveness (Daya tanggap)						
5	Kemampuan karyawan dalam menanggapi keluhan yang timbul					

	dari konsumen					
6	Respon pihak Dixie Easy Dining dengan adanya kritik dan saran dari pelanggan					
Dimensi Assurance (Jaminan)						
7	Berusaha untuk selalu memberikan pelayanan dan fasilitas yang terbaik kepada konsumen					
8	Jaminan harga yang terjangkau dengan kenikmatan rasa yang disajikan					
Dimensi Emphaty (empati)						
9	Pihak Dixie selalu memberikan perhatian kepada konsumen					
10	Kemudahan pelanggan dalam meminta bantuan kepada karyawan					



Survey Kepuasan Kerja

Berikan penilaian terhadap kepuasan kerja yang anda rasakan dilihat dari berbagai aspek dengan melingkari angka sesuai dengan kriteria yang ada.

Nilai yang tertera mengandung arti :

Nilai 1 = Sangat Tidak Setuju

Nilai 2 = Tidak Setuju

Nilai 3 = Ragu-Ragu

Nilai 4 = Setuju

Nilai 5 = Sangat Setuju

Kriteria	Interval				
Kepuasan Internal					
a. Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya	1	2	3	4	5
b. Saya puas dengan profesi saya selama ini	1	2	3	4	5
c. Saya mampu untuk slalu bekerja	1	2	3	4	5
d. Saya diberi upah yang memadai	1	2	3	4	5
e. Saya puas dengan rekan kerja saya	1	2	3	4	5
f. Saya mampu melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan nilai yang ada	1	2	3	4	5
g. Saya diberi kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain	1	2	3	4	5
h. Saya puas dengan kondisi tempat kerja	1	2	3	4	5
Kepuasan Eksternal					
a. Saya diberi kesempatan untuk mmberi tahu seseorang apa yang harus dilakukan	1	2	3	4	5
b. Saya diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pelaksanaan kebijakan perusahaan	1	2	3	4	5

c. Saya puas dengan pujian yang saya terima selama ini	1	2	3	4	5
d. Saya diberi kebebasan untuk menilai diri dan hasil kerja saya	1	2	3	4	5
e. Saya merasa sangat mantap dengan pekerjaan saya selama ini	1	2	3	4	5
f. Saya diberi kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu	1	2	3	4	5
Umum					
a. Saya bebas untuk berkomunikasi dengan Atasan	1	2	3	4	5
b. Saya puas dengan kemampuan atasan	1	2	3	4	5
Total Skor					

Survey Pengembangan Organisasi

Berikan penilaian anda tentang Pengembangan Organisasi pada Dixie Easy Dining Restaurant

dengan melingkari angka sesuai dengan kriteria yang ada.

Nilai yang tertera mengandung arti :

Nilai 1 = Sangat Buruk

Nilai 2 =Buruk

Nilai 3= Biasa

Nilai 4 = Baik

Nilai 5 = Sangat Baik

Kriteria	Interval				
Struktur Organisasi a. Tidak ada kerancuan antar jabatan b. Tidak ada konflik antar jabatan c. Hubungan dengan mitra kerja d. Proses evaluasi kerja e. Tekanan akan pekerjaan f. Perencanaan aliran kerja	1	2	3	4	5
Penghargaan dan Kepuasan Kerja a. Proses Penggajian b. Proses Pengawasan c. Proses Promosi d. Proses pemberian penghargaan	1	2	3	4	5
Perilaku pemimpin a. Hubungan kerja dengan karyawan b. Pemberian motivasi c. Pemberian sanksi d. Pemberdayaan bawahan	1	2	3	4	5
Karakteristik pekerja a. Cakupan jabatan terhadap pekerjaan b. Tantangan yang diberikan	1	2	3	4	5

c. Proses feedback	1	2	3	4	5
Total skor					



Rekap Data Kepuasan Pelanggan

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18
1	5	5	4	4	3	3	1	2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	1
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2
3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3	1	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	2
8	5	5	4	3	2	2	2	4	1	3	2	2	1	3	2	2	2	1
9	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2
10	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
11	4	4	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2
12	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	4	3	4	3	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3
16	4	4	3	3	1	1	1	3	2	2	4	3	1	4	4	4	4	4
17	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	1
18	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
19	5	3	4	5	3	2	1	3	5	1	1	1	1	3	3	3	3	1
20	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
21	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
22	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2

24	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
25	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3
26	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
28	3	3	4	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2
29	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2
30	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	2	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
32	3	3	3	1	2	3	1	3	2	2	2	3	1	1	3	3	3	3
33	3	4	4	4	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2
34	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2
35	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	5	5	2	3	3
36	5	5	4	5	4	4	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3
37	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4
38	5	4	4	4	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
39	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
40	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2
41	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3
42	5	4	3	3	4	4	3	2	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3
43	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4
44	5	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
45	4	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4
46	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	3	3	4
47	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
48	5	4	4	5	5	5	2	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4
49	5	5	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
50	4	4	4	5	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4

51	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	5	3
52	5	5	4	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	5	3
53	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
56	4	5	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2
57	4	5	5	2	2	5	2	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	1



Rekap Data Dukungan Pelanggan

No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
1	1	2	3	2	2	2	3	1	1	1
2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
3	4	4	4	3	1	3	4	4	3	3
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	4	5	2	3	3	3	4
7	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4
8	2	5	4	4	2	2	4	1	2	2
9	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
10	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
11	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	3	3	2	3	3	3	5	4	3	3
17	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
18	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
19	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
20	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
21	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
24	4	4	2	4	3	3	4	2	4	4

25	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
26	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
27	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4
28	3	5	4	3	3	3	3	3	2	2
29	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
30	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
31	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
32	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3
33	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4
34	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
35	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
36	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
37	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4
38	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2
39	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
40	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5
41	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5
42	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
43	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
44	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
45	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3
46	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4
47	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3
48	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4
49	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
50	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
51	4	4	5	3	3	4	3	4	4	2

52	5	4	5	4	3	3	3	5	4	3
53	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
55	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5
56	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
57	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3



Rekap Data Kepuasan Karyawan

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15
1	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
2	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
6	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
7	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
8	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
9	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
11	5	5	5	5	3	5	4	5	3	4	5	3	3	5	5
12	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
13	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
14	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
15	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
16	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
17	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4
19	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	5	4	5	5	5
20	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
22	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
23	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4
24	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5
25	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4

26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
27	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
28	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
29	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
30	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
31	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
32	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
33	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
34	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

Rekap Data Survey Pengembangan Organisasi Karyawan

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17
1	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
7	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
10	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
11	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
13	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
14	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3

15	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
17	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
18	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
19	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
21	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
24	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
25	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
27	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5
30	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
31	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
33	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
34	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
35	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3

Output SPSS 16.0 untuk data Kepuasan Pelanggan Dixie Easy Dining Restaurant

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	117.8596	374.194	.378	.750
x2	117.8070	373.159	.351	.749
x3	118.1228	375.860	.441	.750
x4	118.1930	377.301	.298	.752
x5	118.4737	361.789	.700	.740
x6	118.3860	359.098	.716	.738
x7	118.7895	364.812	.519	.743
x8	118.2105	368.241	.583	.745
x9	118.5439	365.467	.658	.742
x10	118.4211	362.534	.718	.740
x11	118.4561	361.145	.716	.739
x12	118.3860	362.563	.773	.740
x13	118.5614	357.608	.736	.736
x14	118.1228	363.074	.703	.740
x15	118.3509	367.160	.630	.744
x16	118.3333	363.119	.704	.740
x17	118.2807	361.884	.702	.740
x18	118.7895	362.205	.622	.740
Total	60.8596	96.587	1.000	.913

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	19

Ouput SPSS untuk data Dukungan terhadap Dixie Easy Dining Restaurant

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	72.7895	151.955	.692	.758
y2	72.5263	156.254	.548	.767
y3	72.4386	151.358	.644	.758
y4	72.5965	149.066	.798	.752
y5	72.7719	147.572	.745	.750
y6	72.7719	152.393	.672	.759
y7	72.4912	154.183	.645	.762
y8	72.6316	145.701	.768	.746
y9	72.6667	146.155	.853	.746
y10	72.6491	146.803	.792	.748
Total	38.2281	41.501	1.000	.913

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	11

Output SPSS untuk data Survey Pengembangan Organisasi Dixie Easy Dining Restaurant

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	129.2571	524.844	.877	.759
x2	129.6286	522.005	.913	.758
x3	129.7143	529.563	.828	.762
x4	129.4571	514.961	.972	.754
x5	129.6571	520.467	.903	.757
x6	129.9143	535.492	.956	.764
x7	129.3429	550.467	.362	.772
x8	129.2286	543.829	.589	.769
x9	129.4571	514.961	.972	.754
x10	129.8857	534.457	.907	.764
x11	129.3429	515.761	.964	.754
x12	129.7429	529.785	.859	.762
x13	129.4857	519.963	.898	.757
x14	129.5429	521.844	.887	.758
x15	129.8571	517.303	.844	.755
x16	129.3429	515.761	.964	.754
x17	129.6571	526.997	.842	.760
total	66.7429	139.491	1.000	.978

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	18

Ouput SPSS untuk data Kepuasan Karyawan Dixie Easy Dining Restaurant

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	114.6857	379.692	.944	.751
x2	115.0571	373.644	.911	.747
x3	115.0000	373.000	.862	.747
x4	114.9143	390.669	.867	.759
x5	114.9714	393.911	.813	.761
x6	114.7714	386.417	.932	.756
x7	114.9429	397.526	.746	.764
x8	114.6286	384.711	.945	.754
x9	114.7714	387.240	.906	.756
x10	115.2286	403.240	.481	.768
x11	114.9429	386.761	.826	.756
x12	115.0857	402.728	.777	.767
x13	114.7429	388.197	.898	.757
x14	114.4286	401.840	.770	.767
x15	114.4286	401.840	.770	.767
total	59.4000	104.306	1.000	.966

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	16