

Tabel 4.42 Hasil pengukuran kinerja pada keempat perspektif

Perspektif	Indikator	Skor	Skor Rata – Rata	Kesimpulan
KEUANGAN	ROI	7	6,33	SEDANG
	ATO	5		
	ROCE	7		
PELANGGAN	Customer Satisfaction		10	BAIK
	Customer Profitability	10		
PROSES BISNIS INTERNAL	Pertumbuhan Produk PA	0	5,6	SEDANG
	Pertumbuhan Produk PB	5		
	Pertumbuhan Produk PC	10		
	Pertumbuhan Produk PD	3		
	Pertumbuhan Produk PE	10		
PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN	Produktivitas Karyawan	9	5	SEDANG
	Retensi Karyawan	1		
	Kepuasan Karyawan			

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, peneliti menggunakan tiga indikator untuk mengukur kinerja pada perspektif keuangan pada Bakpia Pathok 25 yaitu dengan menghitung ROI (*Return On Investment*), ATO (*Asset Turn Over*) dan ROCE (*Return On Capital Employed*).

Hasil perhitungan perspektif keuangan pada indikator ROI menunjukkan besar ROI pada tahun 2010 adalah sebesar 24,03% dan pada tahun 2011 adalah sebesar 34,18% sehingga pada tahun 2010 ke tahun 2011 ROI mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 42,23%. Untuk indikator ATO menunjukkan besar ATO pada tahun 2010 adalah sebesar 297,03% dan pada tahun 2011 adalah sebesar 321,01% sehingga pada tahun 2010 ke tahun 2011 ATO mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 8,07%. Untuk indikator ROCE menunjukkan besar ROCE pada tahun 2010 adalah sebesar 26,62% dan pada tahun 2011 adalah sebesar 37,15% sehingga pada tahun 2010 ke tahun 2011 ROCE mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 39,56%.

5.2 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, peneliti menggunakan dua indikator untuk mengukur kinerja pada perspektif konsumen pada Bakpia Pathok 25 yaitu dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan mengukur laba bersih yang diperoleh (*customer profitability*).

Hasil perhitungan perspektif konsumen pada indikator *customer satisfaction*, peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 80 sampel kepada para pelanggan Bakpia Pathok 25 secara random sampling di empat toko cabang Bakpia Pathok 25 dan di pabrik atau tempat pembuatan bakpia itu sendiri.

Kuesioner dilakukan secara kuantitatif dan tertutup. Pada kuesioner tersebut terdapat 16 pertanyaan dengan 6 indikator yaitu *Product Quality* (Kualitas Produk), *Service Quality* (Kualitas Pelayanan), *Price* (Harga), *Situational Factors* (Faktor Situasi), *Personal Factors* (Faktor Personal) serta Kepuasan Pelanggan.

Kuesioner ini membagi pertanyaan menjadi dua bagian yaitu bagian pertama untuk mengetahui profil responden dan bagian kedua untuk mengetahui jumlah skor hasil jawaban dari setiap responden. Kuesioner ini menggunakan sistem scoring dimana skala jawaban untuk setiap pertanyaan adalah 1 -5.

Kuesioner bagian pertama bertujuan untuk mengetahui data profil responden yaitu jenis kelamin, status pekerjaan, status pendidikan, besar sekali transaksi dengan Bakpia Pathok 25 serta banyaknya rata – rata datang berbelanja di Bakpia Pathok 25 dalam kurun waktu satu bulan. Pada hasil pengumpulan data didapatkan hasil bahwa jenis kelamin dari 80 sampel yang ada adalah 48 orang adalah laki – laki (60%) dan 32 orang adalah perempuan (40%). Pada status pekerjaan 10 orang (12,5%) adalah pegawai negeri, 5 orang (6,25%) adalah ibu rumah tangga, 11 orang (13,75%) adalah pegawai swasta, 9 orang (11,25%) adalah wiraswasta, 43 orang (53,75%) adalah pelajar/mahasiswa serta 1 orang (2,5%) mempunyai pekerjaan lain. Pada status pendidikan 2 orang (2,5%) mempunyai status pendidikan SD/SMP, 20 orang (25%) mempunyai status pendidikan SMA/Sederajat, 57 orang (71,25%) mempunyai status pendidikan D3/S1 dan 1 orang (1,25%) mempunyai status pendidikan S2/S3. Pada besar rata – rata sekali transaksi 15 orang (18,75%) melakukan transaksi dibawah Rp.50.000, 34 orang (42,5%) melakukan transaksi sebesar Rp.50.000 sampai dengan Rp.100.000, 20 orang (25%) melakukan transaksi sebesar Rp.100.000 sampai dengan Rp.200.000 dan 11 orang (13,75%) melakukan transaksi diatas Rp.200.000. Untuk jumlah kedatangan dalam satu bulan 73 orang (91,25%) datang 1 – 3 kali dalam waktu 1 bulan, 6 orang (7,5%) datang 4 – 7 kali dalam waktu satu bulan dan hanya satu orang (1,25%) yang datang lebih dari 10 kali dalam waktu satu bulan.

Kuesioner bagian dua bertujuan untuk mengetahui besar kepuasan pelanggan dengan mengakumulasikan jumlah skor yang ada. Terdapat 16

pertanyaan dengan 6 variabel pertanyaan dengan skor terendah adalah 1 dan skor tertinggi adalah 5. Dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan, patokan untuk mengetahui besar kepuasan pelanggan didapat dengan membandingkan rata – rata skor hasil kuesioner dengan data tingkat kepuasan yang diberikan perusahaan, dimana apabila rata – rata skor jawaban antara 16 – 32 maka dapat disimpulkan bahwa pelanggan tidak puas, apabila skor jawaban antara 33 – 48 maka dapat disimpulkan bahwa pelanggan cukup puas, apabila skor jawaban antara 49 – 64 maka dapat disimpulkan bahwa pelanggan puas dan apabila skor jawaban antara 65 – 80 maka dapat disimpulkan bahwa pelanggan sangat puas. Dari 80 kuesioner yang telah diolah peneliti didapatkan rata – rata skor kepuasan pelanggan adalah 61,96 dengan skor terendah adalah 52 dan skor tertinggi adalah 80 dengan median 61 dan modus 59. Dari hasil skor tersebut maka dengan nilai rata – rata kepuasan konsumen sebesar 61,96 dapat disimpulkan bahwa pelanggan puas.

Hasil perhitungan perspektif konsumen pada indikator *customer profitability* menunjukkan besar laba bersih pada tahun 2010 adalah sebesar Rp.2.156.847.180 sedangkan pada tahun 2011 adalah sebesar Rp.3.121.616.415 sehingga pada tahun 2010 ke tahun 2011 besar *customer profitability* mengalami peningkatan sebesar 44,7%.

5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal, peneliti menggunakan lima indikator untuk mengukur kinerja pada perspektif bisnis internal pada Bakpia Pathok 25 yaitu dengan menghitung perkembangan produksi bakpia pada Bakpia Pathok 25. Perusahaan memproduksi bakpia kedalam lima cita rasa yaitu bakpia cita rasa kacang ijo, bakpia cita rasa kumbu hitam, bakpia cita rasa keju, bakpia cita rasa coklat dan bakpia cita rasa aneka rasa. Jumlah produksi bakpia cita rasa kacang ijo pada tahun 2010 sebanyak 329.250 kotak dan pada tahun 2011 sebanyak 327.030 kotak, jumlah produksi bakpia cita rasa kumbu hitam pada tahun 2010 sebanyak 218.040 kotak dan pada tahun 2011 sebanyak 229.170 kotak, jumlah produksi bakpia cita rasa keju pada tahun 2010 sebanyak 250.140

kotak dan pada tahun 2011 sebanyak 329.850 kotak, jumlah produksi bakpia cita rasa coklat pada tahun 2010 sebanyak 167.130 kotak dan pada tahun 2011 sebanyak 173.580 kotak, jumlah produksi bakpia cita rasa aneka rasa pada tahun 2010 sebanyak 94.980 kotak dan pada tahun 2011 sebanyak 104.541 kotak.

Dari jumlah produksi pada tiap – tiap cita rasa didapatkan hasil perhitungan bahwa pertumbuhan jumlah produksi pada bakpia cita rasa kacang ijo pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami penurunan produksi sebanyak 2.220 kotak atau sebesar -0,67%, pada produksi bakpia cita rasa kumbu hitam pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami peningkatan produksi sebanyak 11.130 kotak atau sebesar 5%, pada produksi bakpia cita rasa keju pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami peningkatan produksi sebanyak 79.710 kotak atau sebesar 31,87%, pada produksi bakpia cita rasa coklat pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami peningkatan produksi sebanyak 6.450 kotak atau sebesar 3,86%, pada produksi bakpia cita rasa aneka rasa pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami peningkatan produksi sebanyak 9.561 kotak atau sebesar 10,07%.

Dari hasil diatas dapat diketahui hasil bahwa produk bakpia yang mengalami peningkatan produksi adalah bakpia cita rasa kumbu hitam, bakpia cita rasa keju, bakpia cita rasa coklat dan bakpia cita rasa aneka rasa sedangkan untuk bakpia cita rasa kacang ijo mengalami penurunan produksi.

5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, peneliti menggunakan tiga indikator untuk mengukur kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Bakpia Pathok 25 yaitu dengan menghitung produktivitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan.

Bakpia Pathok 25 dalam menjalankan proses produksinya menggunakan dua jenis karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan kontrak atau serabutan. Karyawan tetap adalah karyawan yang mendapat gaji setiap bulan secara berkala, mendapat asuransi, bonus serta tunjangan – tunjangan yang didapat dari perusahaan, sedangkan karyawan kontrak atau pegawai serabutan

adalah karyawan yang mendapat gaji harian dari perusahaan. Jumlah pegawai tetap pada tahun 2010 adalah sebanyak 78 orang dan pada tahun 2011 adalah sebanyak 81, sedangkan jumlah karyawan kontrak pada tahun 2010 adalah sebanyak 46 orang dan pada tahun 2011 adalah sebanyak 47 orang. Jumlah karyawan yang berhenti bekerja pada Bakpia Pathok 25 pada tahun 2010 sebanyak 22 orang dan pada tahun 2011 sebanyak 20 orang.

Hasil perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada indikator produktivitas karyawan pada tahun 2010 adalah sebesar Rp.18.652.854,84 dan pada tahun 2011 adalah sebesar Rp.25.812.039,06 sehingga pada tahun 2010 ke tahun 2011 produktivitas karyawan mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 38,38%. Pada indikator retensi karyawan pada tahun 2010 adalah sebesar 71,79% dan pada tahun 2011 adalah sebesar 75,3% sehingga pada tahun 2010 ke tahun 2011 retensi karyawan mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 4,89%.

Pada indikator kepuasan karyawan untuk mengetahui besar kepuasan karyawan, peneliti menyebarkan kuesioner kepada para karyawan tetap yang bekerja di Bakpia Pathok 25. Sampel yang dibutuhkan adalah non random sampling. Pada bulan April 2012 jumlah karyawan tetap pada Bakpia Pathok 25 adalah sebanyak 82 orang, sehingga untuk mendapatkan besar sampel yang dibutuhkan peneliti menggunakan rumus solvin. Hasil yang didapat dari penggunaan rumus tersebut adalah 46 sampel. Kuesioner dilakukan secara kuantitatif dan tertutup. Pada kuesioner tersebut terdapat 8 pertanyaan.

Kuesioner ini membagi pertanyaan menjadi dua bagian yaitu bagian pertama untuk mengetahui profil responden dan bagian kedua untuk mengetahui jumlah skor hasil jawaban dari setiap responden. Kuesioner ini menggunakan system scoring dimana skala jawaban untuk setiap pertanyaan adalah 1 -5.

Kuesioner bagian pertama bertujuan untuk mengetahui data profil responden yaitu jenis kelamin, usia karyawan, status pendidikan dan lama bekerja di Bakpia Pathok 25. Pada hasil pengumpulan data didapatkan hasil bahwa jenis kelamin dari 46 sampel yang ada adalah 10 orang adalah laki – laki (21,7%) dan 36 orang adalah perempuan (78,3%). Pada usia karyawan 12 orang

(26,1%) berusia antara 15 sampai dengan 20 tahun, 13 orang (28,3%) berusia antara 21 sampai dengan 25 tahun, 14 orang (30,4%) berusia antara 26 sampai dengan 30 tahun, 5 orang (10,9%) berusia antara 31 sampai dengan 35 tahun, 2 orang (4,3%) berusia antara 36 sampai dengan 40 tahun. Pada status pendidikan 8 orang (17,4%) mempunyai status pendidikan SD/SMP dan 38 orang (82,6%) mempunyai status pendidikan SMA/Sederajat. Untuk lama bekerja 16 orang (34,8%) bekerja dibawah satu tahun, 23 orang (50%) bekerja antara satu sampai dengan lima tahun dan 7 orang (15,2%) bekerja antara enam sampai dengan sepuluh tahun di Bakpia Pathok 25

Kuesioner bagian dua bertujuan untuk mengetahui besar kepuasan karyawan dengan mengakumulasikan jumlah skor yang ada. Terdapat 8 pertanyaan dengan skor terendah adalah 1 dan skor tertinggi adalah 5. Dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan, patokan untuk mengetahui besar kepuasan karyawan didapat dengan membandingkan rata – rata skor hasil kuesioner dengan data tingkat kepuasan yang diberikan perusahaan, dimana apabila rata – rata skor jawaban antara 8 – 16 maka dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak puas, apabila skor jawaban antara 17 - 24 maka dapat disimpulkan bahwa karyawan cukup puas, apabila skor jawaban antara 25 – 32 maka dapat disimpulkan bahwa karyawan puas dan apabila skor jawaban antara 33 – 40 maka dapat disimpulkan bahwa karyawan sangat puas. Dari 46 sampel kuesioner yang telah diolah peneliti didapatkan rata – rata skor kepuasan karyawan adalah 32,47 dengan skor terendah adalah 27 dan skor tertinggi adalah 40 dengan median 33 dan modus 33. Dari hasil skor tersebut maka dengan nilai rata – rata kepuasan konsumen sebesar 32,47 dapat disimpulkan bahwa karyawan puas bekerja di Bakpia Pathok 25.

5.5 Kartu Skor Berimbang

Setelah mendapatkan hasil perhitungan pada ke-4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran langkah berikutnya adalah

memberikan nilai atau score pada tiap – tiap indikator pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*.

Pada perspektif keuangan, pertumbuhan indikator ROI pada tahun 2010 ke tahun 2011 sebesar 42,23% dan target dari perusahaan adalah sebesar 35%, maka pencapaian target yang terpenuhi adalah sebesar 20,65% dan nilai pada indikator ini adalah 7 sehingga indikator ROI memiliki kinerja yang baik. Pertumbuhan indikator ATO pada tahun 2010 ke tahun 2011 sebesar 8,07% dan target dari perusahaan adalah sebesar 8%, maka pencapaian target yang terpenuhi adalah sebesar 0,875% dan nilai pada indikator ini adalah 5 sehingga indikator ATO memiliki kinerja yang sedang. Pertumbuhan indikator ROCE pada tahun 2010 ke tahun 2011 sebesar 39,56% dan target dari perusahaan adalah sebesar 35%, maka pencapaian target yang terpenuhi adalah sebesar 13,02% dan nilai pada indikator ini adalah 7 sehingga indikator ROCE memiliki kinerja yang baik. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Bakpia Pathok 25 pada perspektif keuangan memiliki kinerja yang sedang karena memiliki skor indikator rata – rata sebesar 6,33.

Pada perspektif pelanggan, pada indikator *customer satisfaction* data yang didapat oleh peneliti adalah data kepuasan konsumen pada tahun 2012 sehingga untuk mendapatkan score atau nilai pada perspektif ini membutuhkan data kepuasan konsumen pada tahun – tahun berikutnya sebagai hasil perbandingan. Hasil score rata - rata untuk pengukuran kepuasan konsumen pada tahun 2012 adalah sebesar 61,96 dan dapat disimpulkan bahwa konsumen puas. Sedangkan pada indikator *customer profitability* pertumbuhan laba bersih pada tahun 2010 ke tahun 2011 sebesar 44,7% dan target dari perusahaan adalah sebesar 25%, maka pencapaian target yang terpenuhi adalah sebesar 78,8% dan nilai pada indikator ini adalah 10 sehingga indikator *customer profitability* memiliki kinerja yang baik. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Bakpia Pathok 25 pada perspektif pelanggan memiliki kinerja yang baik karena pada indikator *customer satisfaction* dapat diketahui bahwa pelanggan puas dan pada indikator *customer profitability* memiliki kinerja yang baik.

Pada perspektif bisnis internal, pertumbuhan produk bakpia cita rasa kacang ijo pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami penurunan sebesar -0,67%

dan target dari perusahaan adalah sebesar 5%, maka pencapaian target yang terpenuhi adalah sebesar -113,4% dan nilai pada indicator ini adalah 0 sehingga indikator pertumbuhan produk bakpia cita rasa kacang ijo memiliki kinerja yang rendah. Pertumbuhan produk bakpia cita rasa kumbu hitam pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 5% dan target dari perusahaan adalah sebesar 5%, maka pencapaian target yang terpenuhi adalah sebesar 0% dan nilai pada indicator ini adalah 5 sehingga indikator pertumbuhan produk bakpia cita rasa kumbu hutam memiliki kinerja yang sedang. Pertumbuhan produk bakpia cita rasa keju pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 31,87% dan target dari perusahaan adalah sebesar 5%, maka pencapaian target yang terpenuhi adalah sebesar 537,4% dan nilai pada indicator ini adalah 10 sehingga indikator pertumbuhan produk bakpia cita rasa keju memiliki kinerja yang baik. Pertumbuhan produk bakpia cita rasa cokelat pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 3,86% dan target dari perusahaan adalah sebesar 5%, maka pencapaian target yang terpenuhi adalah sebesar -22,8% dan nilai pada indicator ini adalah 3 sehingga indikator pertumbuhan produk bakpia cita rasa cokelat memiliki kinerja yang rendah. Pertumbuhan produk bakpia cita rasa aneka rasa pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 10,07% dan target dari perusahaan adalah sebesar 5%, maka pencapaian target yang terpenuhi adalah sebesar 101,4% dan nilai pada indicator ini adalah 10 sehingga indikator pertumbuhan produk bakpia cita rasa aneka rasa memiliki kinerja yang baik. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Bakpia pathok 25 pada perspektif proses bisnis internal memiliki kinerja yang sedang karena memiliki skor indikator rata – rata sebesar 5,6.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pertumbuhan indikator produktivitas karyawan pada tahun 2010 ke tahun 2011 adalah sebesar 38,38% dan target dari perusahaan adalah sebesar 25%, maka pencapaian target yang terpenuhi adalah sebesar 53,52% dan nilai pada indicator ini adalah 9 sehingga indikator produktivitas karyawan memiliki kinerja yang baik. Pertumbuhan indikator retensi karyawan pada tahun 2010 ke tahun 2011 sebesar 4,89% dan target dari perusahaan adalah sebesar 10%, maka pencapaian target yang

terpenuhi adalah sebesar -51,5% dan nilai pada indikator ini adalah 1 sehingga indikator retensi karyawan memiliki kinerja yang rendah. Pada indikator kepuasan karyawan data yang didapat oleh peneliti adalah data kepuasan karyawan pada tahun 2012 sehingga untuk mendapatkan score atau nilai pada indikator ini membutuhkan data kepuasan karyawan pada tahun – tahun berikutnya sebagai hasil perbandingan. Hasil score rata - rata untuk pengukuran kepuasan karyawan pada tahun 2012 adalah sebesar 32,47 dan dapat disimpulkan bahwa karyawan puas. Dari hasil tersebut maka kinerja Bakpia Pathok pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kinerja yang sedang karena memiliki skor indikator rata – rata sebesar 5.