

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

##### **4.1.1 Sejarah Bakpia Pathok 25**

Bakpia sebenarnya berasal dari negeri Cina, aslinya bernama *Tou Luk Pia*, yang artinya adalah kue pia (kue) kacang hijau. Selain itu pula bakpia mulai diproduksi di kampung Pathuk Yogyakarta, sejak sekitar tahun 1948. Waktu itu masih diperdagangkan secara eceran dikemas dalam besek tanpa label, peminatnya pun masih sangat terbatas. Proses itu berlanjut hingga mengalami perubahan dengan kemasan kertas karton disertai label tempelan. Pada tahun 1980 mulai tampil kemasan baru dengan merek dagang sesuai nomor rumah, diikuti munculnya bakpia-bakpia lain dengan merek dagang nomer berlainan. Demikian pesatnya perkembangan "kue oleh-oleh" itu hingga mencapai booming sejak sekitar tahun 1992.

Produksi bakpia yang dilakukan oleh bapak Arlen Sanjaya (Bapak Arlen Sanjaya adalah generasi penerus pembuat Bakpia Pathok 25 yang dahulu berasal dari bisnis keluarga) setiap harinya tidak tetap karena produk yang kami buat "Selalu Baru dan Hangat", untuk hari-hari biasa bakpia yang dibuat mencapai 5-7 adonan. Bahkan jika pasaran sedang ramai atau hari-hari libur produksinya mencapan 10-15 adonan, setiap satu adonan menghabiskan 15 kg tepung terigu. Pada tahun-tahun pertama, perusahaan menggunakan oven dengan bahan bakar arang. Setelah usaha beliau semakin sukses menambah lagi jumlah oven dengan bahan bakar gas.

Dalam usahanya bapak Arlen Sanjaya dibantu oleh karyawan pria dan wanita. Pegawai wanita yang biasanya bertugas sebagai pencetak bakpia dan pengemas, sedangkan pegawai pria biasanya bertugas sebagai pembuat adonan, pembuat isi / kumbu, pengoven serta pemasar ataupun mengirim bakpia ke sejumlah tempat.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Bakpia Pathok 25

Visi dari Bakpia Pathok 25 adalah “Menjadi produsen spesial oleh – oleh makanan khas jogja baik lokal maupun nasional dengan tetap menjaga mutu atau kualitas produk, pelayanan dan kebersihan atau higienis”.

Misi dari Bakpia Pathok 25 adalah “Ikut melestarikan makanan tradisional lokal untuk diangkat ke permukaan agar menjadikan makanan tradisional Indonesia menjadi tuan rumah di negerinya sendiri”

#### 4.1.3 Toko dan Produk Bakpia Pathok 25

Perusahaan Bakpia Pathok "25" mempunyai 5 toko cabang yaitu 2 toko cabang di jalan AIP KS. Tubun dan 1 toko cabang di jalan Bhayangkara,serta 2 toko dijalan Laksada Adisucipto (jalan ke arah kota Solo). Toko-toko cabang ini biasanya mengambil bakpia dari pusat produksi dengan merek dagang 25.

Bakpia Pathok 25 hanya memproduksi bakpia dengan berbagai macam rasa, diantaranya adalah rasa Kacang Ijo, rasa Kumbu Hitam, rasa Keju, rasa Cokelat dan Aneka Rasa. Tapi di dalam toko – toko Bakpia Pathok 25, banyak sekali produk – produk yang ditawarkan dengan berbagai jenis dan variasi yang ada. Produk – produk ini merupakan produk makanan olahan dari industri dan pabrik lain yang menitipkan produknya untuk dipasarkan di toko – toko Bakpia Pathok 25, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Angleng, merupakan kue yang terbuat dari campuran gula pasir dan kelapa
2. Getuk Trio, merupakan kue yang terbuat dari ketela, gula, cokelat, garam dan panili
3. Ampyang, merupakan kue yang terbuat dari kacang tanah dan gula merah
4. Dodol Garut, merupakan kue atau jajanan yang berasal dari Garut
5. Kue Moachi, merupakan kue yang terbuat dari tepung ketan, gula pasir dan kacang tanah
6. Madu Mongso, merupakan kue yang terbuat dari beras ketan, gula dan ragi
7. Wajik Kletik, merupakan kue yang terbuat dari beras keta, kelapa dan gula pasir
8. Yangko Aneka Rasa, merupakan kue yang terbuat dari tepung ketan, gula, perasa durian, perasa strawberry, perasa pandan, perasa cokelat dan perasa nangka

9. Yangko Kacang, merupakan kue yang terbuat dari tepung ketan, gula pasir dan kacang tanah
10. Dodol Buah, merupakan jajanan yang terbuat dari gula, sirsak, strawberry, papaya, nanas, melon, mangga serta perasa yang lain
11. Geplak, merupakan kue yang terbuat dari gula pasir dan kelapa
12. Moachi Wijen, merupakan kue yang terbuat dari tepung ketan, gula pasir, kacang tanah dan wijen
13. Wingko Babat, merupakan kue yang terbuat dari tepung ketan, kelapa dan gula pasir

#### **4.1.4 Struktur Organisasi Bakpia Pathok 25**

Struktur organisasi merupakan kerangka yang berhubungan antara orang-orang dengan tugasnya (jabatannya) dalam suatu organisasi sehingga sifatnya dinamis. Perusahaan Bakpia Pathok "25" dipimpin langsung oleh bapak Arlen Sanjaya yang dalam hal ini dibagi antara bagian administrasi, bagian pemasaran dan bagian proses produksi.

Perusahaan Bakpia Pathok "25" memiliki beberapa karyawan. Sistem kerja yang diterapkan adalah system serabutan dan pada system ini persaingan kerja yang sehat tidak ada ikatan kontrak kerja dalam jangka waktu tertentu. Dalam pelaksanaan kerja, biasanya penanganan proses yang berat ditangani oleh tenaga kerja pria, seperti pembuatan adonan, pembuatan kumbu dan pengovenan serta tenaga pemasar, sedangkan untuk pencetak ada yang pekerja wanita maupun pria. Khusus untuk pengemasan dilakukan oleh pekerja wanita.

Untuk kesejahteraan karyawan. pihak perusahaan memberikan tunjangan yaitu tunjangan untuk makan 3 kali, tunjangan kesehatan, penginapan serta uang bonus lembur, hari raya dan lain-lain.

#### 4.1.5 Proses Produksi Bakpia Pathok 25

Proses Produk Bakpia Pathok "25" terdiri dari beberapa tahap. Semuanya memberikan rasa yang lebih untuk para pelanggan. Adapun langkah-langkahnya dibagi menjadi 7 langkah utama yaitu:

1. Menjemur kacang hijau untuk menghilangkan kutu dan seleksi kacang. Memisahkan kacang dengan kulit kacang hijau.
2. Dipecah menjadi 2 bagian dan dicuci bersih. Lalu Direndam untuk pemisahan kacang hijau.
3. Pengukusan,
4. Digiling sampai lembut. Dimasak dalam mixer, dicampur dengan gula pasir secukupnya.
5. Pembuatan kulit. Bahan yang digunakan adalah, tepung terigu, gula pasir, air, minyak goreng. Diaduk dalam mixer. Proses ini dinamakan proses rolling, proses ini dilakukan sampai kalis. semakin lama semakin baik.
6. Proses pemanggangan.
7. Terakhir proses packing / pengemasan.

Pengawasan mutu bahan baku dilakukan dengan cara penyimpanan pada kondisi yang sesuai untuk mempertahankan kualitas bahan baku. Selain itu pihak perusahaan juga dapat memilih bahan baku yang baik untuk digunakan. Sedangkan untuk pengawasan mutu selama proses dilakukan pengontrolan setiap tahapan produksi terutama tentang keseragaman bentuk Bakpia.

Pengawasan produk jadi dilakukan dengan cara sortasi terhadap bakpia yang tidak memenuhi syarat atau standart. Untuk sortasi ini biasanya dilakukan dengan melihat bakpia yang tidak gosong, kenampakan menarik dan tidak cacat atau pecah.

#### 4.1.6 Data Perspektif Keuangan

Data ini berisi Laporan Rugi dan Neraca Bakpia Pathok 25 untuk dua periode yaitu periode tahun 2010 dan tahun 2011.

Tabel 4.1 Laporan total aktiva Bakpia Pathok 25 tahun 2010 dan tahun 2011

URAIAN	2010	2011
<b>AKTIVA</b>		
<b>AKTIVA LANCAR</b>		
Kas	Rp.365.263.000	Rp.368.656.000
Bank	Rp.1.868.498.754	Rp.2.048.848.384
Piutang Dagang	Rp.65.920.000	Rp.99.265.000
Persediaan	Rp.205.760.000	Rp.165.787.000
<b>TOTAL AKTIVA LANCAR</b>	<b>Rp.2.505.441.754</b>	<b>Rp.2.682.556.384</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>		
Tanah dan Bangunan	Rp.4.133.750.000	Rp.4.133.750.000
Perlengkapan Usaha	Rp.1.515.250.000	Rp.1.515.250.000
Kendaraan	Rp.1.561.000.000	Rp.1.561.000.000
Akumulasi Penyusutan	Rp. (627.500.000)	Rp. (655.500.000)
<b>TOTAL AKTIVA TETAP</b>	<b>Rp.6.582.500.000</b>	<b>Rp.6.554.500.000</b>
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>Rp.9.087.941.754</b>	<b>Rp.9.237.056.384</b>

Tabel 4.2 Laporan total passiva Bakpia Pathok 25 tahun 2010 dan tahun 2011

URAIAN	2010	2011
<b>PASSIVA</b>		
<b>HUTANG LANCAR</b>		
Hutang Dagang	Rp.250.000.000	Rp.235.000.000
Hutang Bank	Rp.150.000.000	Rp.110.000.000
<b>TOTAL HUTANG LANCAR</b>	<b>Rp.400.000.000</b>	<b>Rp.345.000.000</b>

<b>URAIAN</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
HUTANG JANGKA PANJANG		
Kredit Bank	Rp.261.670.000	Rp.241.670.000
TOTAL HUTANG JANGKA PANJANG	Rp.261.670.000	Rp.241.670.000
TOTAL HUTANG	Rp.661.670.000	Rp.586.670.000
TOTAL MODAL	Rp.650.000.000	Rp.850.000.000
TOTAL PASSIVA	Rp.1.311.670.000	Rp.1.436.670.000

Tabel 4.3 Laporan Laba/Rugi Bakpia Pathok 25 tahun 2010 dan tahun 2011

<b>URAIAN</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Bakpia Kacang Ijo	Rp.8.231.250.000	Rp.8.175.750.000
Bakpia Kumbu Hitam	Rp.5.451.000.000	Rp.5.729.250.000
Bakpia Keju	Rp.6.253.500.000	Rp.8.246.250.000
Bakpia Cokelat	Rp.4.178.250.000	Rp.4.339.500.000
Bakpia Aneka Rasa	Rp.2.374.500.000	Rp.2.613.525.000
Kue Oleh – Oleh	Rp.505.864.000	Rp.547.900.000
TOTAL PENJUALAN/PENERIMAAN	Rp.26.994.364.000	Rp.29.652.175.000
Biaya – BIAYA OPERASIONAL		
Pembelian Bahan Baku	Rp.18.095.400.000	Rp.19.141.710.000
Pembelian Bahan Pendukung	Rp.876.850.000	Rp.987.300.000
Perawatan Mesin	Rp.257.850.000	Rp.478.636.000
Perawatan Kendaraan	Rp.68.500.000	Rp.75.900.000
Gaji Pegawai Tetap	Rp.1.123.200.000	Rp.1.166.400.000
Gaji Pegawai Kontrak	Rp.542.000.000	Rp.564.000.000
Gaji lain – lain	Rp.2.648.850.000	Rp.2.910.427.000
Biaya Asuransi	Rp.50.000.000	Rp.50.000.000
Tunjangan	Rp.200.000.000	Rp.200.000.000

URAIAN	2010	2011
Listrik dan Air	Rp.350.000.000	Rp.350.000.000
Biaya Lain – Lain	Rp.468.760.000	Rp.423.861.000
TOTAL BIAAYA OPERASIONAL	Rp.24.681.410.000	Rp.26.348.234.000
URAIAN	2010	2011
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	Rp.2.312.954.000	Rp.3.303.941.000
PAJAK	Rp.129.007.180	Rp.146.378.725
LABA BERSIH SETELAH PAJAK	Rp.2.183.946.820	Rp.3.157.562.275

#### 4.1.7 Data Perspektif Pelanggan

Tingkat kepuasan konsumen, didapat dari hasil penyebaran kuesioner secara random sampling terhadap 80 konsumen Bakpia Pathok 25 Yogyakarta. Terdapat lima indikator yang menjadi focus pertanyaan dalam kuesioner kepuasan konsumen, yaitu *product quality* (kualitas produk), *service quality* (kualitas servis), *price* (harga), *situational factors* (factor situasi), *personal factors* (factor personal) dan kepuasan pelanggan.

##### 1. Data Umum Responden

Tabel 4.4 Data Responden Kuesioner Pelanggan

Data Responden	Jumlah	Prosentase (%)
Jenis Kelamin		
a. Laki – Laki	48 orang	60%
b. Perempuan	32 orang	40%
Status Pekerjaan		
a. Pegawai Negeri	10 orang	12,5%
b. Ibu Rumah Tangga	5 orang	6,25%
c. Pegawai Swasta	11 orang	13,75%
d. Wiraswasta	9 orang	11,25%
e. Pelajar/Mahasiswa	43 orang	53,75%
f. Lain – Lain	2 orang	2,5%

Data Responden	Jumlah	Prosentase (%)
Status Pendidikan		
a. SD/SMP	2 orang	2,5%
b. SMA/Sederajat	20 orang	25%
c. D3/S1	57 orang	71,25%
d. S2/S3	1 orang	1,25%
Rata – rata besar transaksi		
a. <Rp.50.000	15 orang	18,75%
b. Rp.50.000 – Rp.100.000	34 orang	42,5%
c. Rp.100.000 – Rp.200.000	20 orang	25%
d. >Rp.200.000	11 orang	13,75%
Banyak Belanja Dalam 1 Bulan		
a. 1 – 3 kali	73 orang	91,25%
b. 4 – 6 kali	6 orang	7,5%
c. Diatas 7 kali	1 orang	1,25%

2. Skor hasil perhitungan kuesioner berdasarkan random sampling kuesioner terhadap 80 koresponden

Tabel 4.5 Jumlah skor responden kuesioner pelanggan

N	X	N	X	N	X	N	X
1	57	21	73	41	54	61	64
2	58	22	67	42	59	62	71
3	59	23	64	43	67	63	62
4	60	24	62	44	59	64	60
5	55	25	74	45	73	65	69
6	63	26	72	46	59	66	65
7	63	27	67	47	60	67	59
8	79	28	60	48	61	68	63
9	80	29	59	49	56	69	52



N	X	N	X	N	X	N	X
10	53	30	61	50	61	70	59
11	67	31	57	51	56	71	57
12	70	32	63	52	62	72	56
13	58	33	63	53	64	73	53
14	65	34	54	54	70	74	59
15	56	35	64	55	60	75	54
16	64	36	74	56	61	76	53
17	65	37	60	57	61	77	59
18	58	38	65	58	56	78	57
19	60	39	61	59	60	79	59
20	65	40	66	60	57	80	59

3. Data total biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya produksi tidak langsung, biaya produksi langsung dan kelompok biaya pada tahun 2010 dan tahun 2011.

Tabel 4.6 Biaya tenaga kerja langsung

Tenaga Kerja	Jumlah	Biaya
2010	94	Rp.1.132.800.000
2011	98	Rp.1.185.600.000

Tabel 4.7 Biaya tenaga kerja tidak langsung

Tenaga Kerja	Jumlah	Biaya
2010	30	Rp.432.000.000
2011	30	Rp.432.000.000

Tabel 4.8 Biaya produksi tidak langsung tahun 2010 dan tahun 2011

<b>Biaya Overhead Produksi</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Biaya Bahan Pendukung	Rp.876.850.000	Rp.987.300.000
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	Rp.432.000.000	Rp.432.000.000
Biaya Maintenance	Rp.257.850.000	Rp.478.636.000
Biaya Listrik	Rp.350.000.000	Rp.350.000.000
Biaya Utilitas	Rp.328.760.000	Rp.283.861.000
Jumlah	Rp.2.245.460.000	Rp.2.531.797.000

Tabel 4.9 Biaya produksi langsung tahun 2010 dan tahun 2011

<b>Uraian</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Biaya Bahan Baku	Rp.18.095.400.000	Rp.19.141.710.000
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp.1.132.800.000	Rp.1.185.600.000
Jumlah	Rp.19.228.200.000	Rp.20.327.310.000

Tabel 4.10 Kelompok biaya tahun 2010 dan tahun 2011

<b>Uraian</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Jumlah</b>
Perawatan Kendaraan	Rp.68.500.000	Rp.75.900.000
Biaya Asuransi	Rp.50.000.000	Rp.50.000.000
Tunjangan	Rp.200.000.000	Rp.200.000.000
Biaya Iklan dan Pemasaran	Rp.2.648.850.000	Rp.2.910.427.000
Biaya Penyusutan Mesin	Rp.95.000.000	Rp.100.000.000
Biaya Penyusutan Gedung	Rp.172.500.000	Rp.195.500.000
Jumlah	Rp.3.234.850.000	Rp.3.531.827.000

#### 4.1.8 Data Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, diambil data pertumbuhan produksi dari Bakpia Pathok 25 dengan lima rasa yaitu Kacang Ijo, Kumbu Hitam, Keju, Cokelat dan Aneka Rasa. Tolak ukur yang digunakan adalah jumlah produksi Bakpia Pathok 25 pada tahun 2010 dan tahun 2011

Tabel 4.11 Data jumlah produksi bakpia tahun 2010 dan tahun 2011 (jumlah produksi dalam kotak, dan satu kotak berisi 20 buah bakpia)

Bulan	Kacang Ijo		Kumbu Hitam		Keju		Cokelat		Aneka Rasa	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Januari	20.040	23.340	12.690	12.930	12.030	17.940	8.370	8.970	5.280	5.601
Februari	16.200	20.250	9.030	8.280	12.690	17.640	8.280	7.290	3.210	3.840
Maret	18.060	18.570	12.690	13.950	20.520	23.490	9.690	10.230	4.680	5.280
April	20.280	17.250	17.250	17.670	18.330	32.610	13.920	13.890	8.280	8.580
Mei	31.500	35.490	23.610	26.220	25.380	33.270	16.230	17.100	9.630	11.220
Juni	32.730	32.790	26.850	24.900	23.520	29.550	17.190	20.760	11.220	11.670
Juli	38.160	36.030	23.550	23.250	26.430	32.430	16.890	17.370	12.930	13.260
Agustus	35.400	33.090	25.950	26.640	25.500	23.610	20.220	19.860	8.940	10.020
September	29.430	31.920	17.220	18.030	17.730	26.250	16.230	17.220	5.880	5.280
Oktober	35.730	27.900	21.690	25.530	23.550	24.030	12.930	12.360	11.190	10.620
November	20.130	21.330	10.290	13.950	24.180	38.880	10.260	10.650	5.040	4.740
Desember	31.590	29.070	17.220	17.820	20.280	30.150	16.920	17.880	8.700	14.430
Jumlah	329.250	327.030	218.040	229.170	250.140	329.850	167.130	173.580	94.980	104.541

#### 4.1.9 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tingkat kepuasan karyawan dan tingkat pengembangan karir didapat dari hasil perhitungan produktifitas karyawan, retensi karyawan serta penyebaran kuisisioner pada karyawan Bakpia Pathok 25 Yogyakarta.

Tingkat kepuasan karyawan, didapat dari hasil penyebaran kuesioner secara non random sampling kepada karyawan tetap Bakpia Pathok 25. Jumlah karyawan tetap Bakpia Pathok 25 per bulan April tahun 2012 sebanyak 82 karyawan sehingga dengan menggunakan rumus slovin didapat jumlah sampel yang dibutuhkan untuk pengambilan data kuesioner adalah sebanyak 46 sampel.

1. Jumlah karyawan Bakpia Pathok 25 pada tahun 2010 dan tahun 2011

Tabel 4.12 Data jumlah karyawan tahun 2010 dan tahun 2011

Bulan	2010			2011		
	Tetap	Kontrak	Keluar	Tetap	Kontrak	Keluar
Januari	79	45	0	81	46	0
Februari	79	37	1	83	35	0
Maret	78	36	2	83	41	0
April	80	40	2	82	45	3
Mei	80	52	0	82	46	1
Juni	79	55	1	82	54	0
Juli	78	60	4	81	63	3
Agustus	78	54	0	81	55	0
September	72	42	8	75	45	6
Oktober	74	37	0	81	40	0
November	78	36	1	83	38	2
Desember	81	48	3	78	56	5
Jumlah	936	542	22	972	564	20

## 2. Kuesioner Pada Karyawan Bakpia Pathok 25

## a. Data Umum Responden

Tabel 4.13 Data responden kuesioner karyawan

<b>Data Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
Jenis Kelamin		
a. Laki – Laki	10 orang	21,7%
b. Perempuan	36 orang	78,3%
Usia		
a. 15 – 20 Tahun	12 orang	26,1%
b. 21 – 25 Tahun	13 orang	28,3%
c. 26 – 30 Tahun	14 orang	30,4%
d. 31 – 35 Tahun	5 orang	10,9%
e. 36 – 40 Tahun	2 orang	4,3%
Status Pendidikan		
a. SD/SMP	8 orang	17,4%
b. SMA/Sederajat	38 orang	82,6%
Lama Bekerja		
a. < 1 Tahun	16 orang	34,8%
b. 1 – 5 Tahun	23 orang	50%
c. 6 – 10 Tahun	7 orang	15,2%

## b. Hasil Perhitungan Kuesioner

Tabel 4.14 Jumlah skor responden kuesioner karyawan

<b>N</b>	<b>X</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>N</b>	<b>X</b>
1	38	13	31	25	30	37	33
2	32	14	36	26	30	38	31
3	33	15	34	27	33	39	32
4	33	16	32	28	33	40	35
5	34	17	35	29	31	41	32
6	34	18	29	30	34	42	32
7	33	19	33	31	29	43	33
8	34	20	29	32	33	44	34
9	37	21	30	33	31	45	33
10	30	22	30	34	30	46	32
11	38	23	33	35	31		
12	40	24	27	36	27		

## 4.2 Pengolahan Data

### 4.2.1. Perspektif Keuangan

#### 1. ROI atau *Return On Investment*

Menunjukkan hasil laba bersih perusahaan dibandingkan dengan total kekayaan yang dimiliki perusahaan. Indikator ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan laba bersih yang diperoleh terhadap total kekayaan. Indikator pada perspektif ini menggunakan perhitungan :

$$ROI(\text{Return On Investment}) = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 4.15 Hasil Perhitungan ROI tahun 2010 dan tahun 2011

Tahun	Laba bersih	Total aktiva	ROI
2010	Rp.2.183.946.820	Rp.9.087.941.754	24,03%
2011	Rp.3.157.562.275	Rp.9.237.056.384	34,18%

$$ROI(2010) = \frac{2.183.946.820}{9.087.941.754} \times 100\% = 24,03\%$$

$$ROI(2011) = \frac{3.157.562.275}{9.237.056.384} \times 100\% = 34,18\%$$

#### 2. ATO atau *Asset Turn Over*

Menunjukkan besarnya nilai pendapatan yang diperoleh dibandingkan dengan total kekayaan yang telah dimiliki perusahaan sehingga dapat diketahui kontribusi pendapatan yang diperoleh terhadap kekayaan yang dimiliki perusahaan. Indikator pada perspektif ini menggunakan perhitungan :

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

Tabel 4.16 Hasil Perhitungan ATO tahun 2010 dan tahun 2011

Tahun	Penjualan	Total aktiva	ATO
2010	Rp.26.994.364.000	Rp.9.087.941.754	297,03%
2011	Rp.29.652.175.000	Rp.9.237.056.384	321,01%

$$\text{ATO}(2010) = \frac{26.994.364.000}{9.087.941.754} \times 100\% = 297,03\%$$

$$\text{ATO}(2011) = \frac{29.652.175.000}{9.237.056.384} \times 100\% = 321,01\%$$

### 3. ROCE atau *Return On Capital Employed*

*Return On Capital Employed* Menunjukkan tingkat pengembalian modal perusahaan yang merupakan perbandingan antara laba kotor dengan total aktiva yang dikurangi dengan pinjaman jangka pendek (hutang lancar). Indikator pada perspektif ini menggunakan perhitungan :

$$\text{ROCE} = \frac{\text{LabaSebelumPajak}}{\text{TotalAktiva} - \text{Hu tan gLancar}} \times 100\%$$

Tabel 4.17 Hasil Perhitungan ROCE tahun 2010 dan tahun 2011

Tahun	Laba kotor	Total aktiva	Hutang lancar	ROCE
2010	Rp.2.312.954.000	Rp.9.087.941.754	Rp.400.000.000	26,62 %
2011	Rp.3.303.941.000	Rp.9.237.056.384	Rp.345.000.000	37,15%

$$\text{ROCE}(2010) = \frac{2.312.954.000}{9.087.941.754 - 400.000.000} \times 100\% = 26,62\%$$

$$\text{ROCE}(2011) = \frac{3.303.941.000}{9.237.056.384 - 345.000.000} \times 100\% = 37,15\%$$

## 4.2.2. Perspektif Pelanggan

### 1. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Tingkat kepuasan pelanggan adalah suatu tolok ukur yang bersifat kualitatif dengan melakukan survey kepada pelanggan Bakpia Pathok 25. Pengukuran tersebut untuk mengetahui sejauh mana Bakpia Pathok 25



melayani kebutuhan dan keinginan pelanggan. Survey ini menggunakan pengujian reabilitas dan validitas data untuk mengetahui apakah butir-butir dalam pertanyaan tersebut benar-benar sesuai dengan pengukuran kinerja pada perusahaan tersebut dan untuk mengetahui apakah data-data tersebut benar-benar valid. Adapun rumus yang digunakan dalam perhitungan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Uji kecukupan Data

Langkah berikutnya setelah menyebar kuesioner kepada pelanggan adalah menghitung kecukupan data. Kecukupan data bertujuan untuk mengukur sejauh mana data sampel yang kita peroleh mampu menggambarkan serta mewakili dari kepuasan konsumen Bakpia Pathok 25. Pengambilan data kuesioner dilakukan secara random sampling terhadap 80 konsumen.

Tabel 4.18 Kecukupan data kuesioner pelanggan

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Kembali	Sah
Konsumen	85	81	80

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

Dimana :

n = jumlah data yang diperlukan

p = proporsi yang diduga

Z = nilai Z tabel normal yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = kesalahan maksimum yang masih diperbolehkan

Dalam penelitian ini jumlah minimum sampel yang dibutuhkan dengan tingkat kepercayaan 90 % ( $Z_{\alpha/2} = 1.64$ ) standar error adalah 6 %

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

$$n = \frac{(1.64)^2 (80/81)(1 - (80/81))}{0.06^2} = 9,1 = 10$$

Kesimpulan :

Data yang dibutuhkan adalah 10, sedangkan data yang ada 80 maka data cukup.

b. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar cocok atau sesuai sebagai alat ukur yang diinginkan. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian ini. Pengujian validitas dilakukan kepada kuesioner bagian dua. Sedangkan pada bagian pertama tidak dilakukan, dikarenakan data kuesioner merupakan data identitas responden maka data hasil kuesioner dianggap telah valid.

Hipotesis

Ho = Data butir pertanyaan kuesioner valid

Hi = Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

Daerah Kritis

Jika rhasil > rtabel maka Ho diterima

Jika rhasil < rtabel maka Ho ditolak

tatistik Uji dan Kesimpulan

Perhitungan uji validitas terhadap tiap butir pertanyaan pada kuesioner pelanggan menggunakan rumus :

$$r = \frac{n(X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n(\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2)][n(\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Jika skor korelasi lebih besar dari skor tabel pada Lampiran, maka hipotesis dapat diterima, dan disimpulkan bahwa skor masing-masing pernyataan berkorelasi positif dengan skor variabelnya. Ini berarti instrumen dapat dikatakan telah valid.

Tabel 4.19 Uji Validitas Kuesioner Pelanggan

i	N	$\sum X_i$	$\sum Y_i$	$\sum (X_i^2)$	$\sum (Y_i^2)$	$\sum X_i Y_i$	r hitung	r tabel	keterangan
1	80	325	4957	1339	309949	20276	0.604	0.22	valid
2	80	330	4957	1384	309949	20606	0.627	0.22	valid
3	80	315	4957	1267	309949	19706	0.687	0.22	valid
4	80	304	4957	1196	309949	19008	0.507	0.22	valid
5	80	304	4957	1190	309949	19050	0.684	0.22	valid
6	80	311	4957	1245	309949	19471	0.632	0.22	valid
7	80	299	4957	1151	309949	18724	0.644	0.22	valid
8	80	306	4957	1202	309949	19153	0.647	0.22	valid
9	80	306	4957	1198	309949	19123	0.585	0.22	valid
10	80	290	4957	1084	309949	18128	0.525	0.22	valid
11	80	271	4957	965	309949	16929	0.378	0.22	valid
12	80	329	4957	1375	309949	20505	0.481	0.22	valid
13	80	340	4957	1474	309949	21236	0.625	0.22	valid
14	80	323	4957	1329	309949	20209	0.739	0.22	valid
15	80	311	4957	1237	309949	19461	0.681	0.22	valid
16	80	293	4957	1121	309949	18363	0.568	0.22	valid

Setelah dilakukan uji validitas, semua indikator pertanyaan menunjukkan angka korelasi hitung lebih besar daripada angka korelasi tabel, maka hipotesa diterima dan dapat disimpulkan bahwa ke-16 pertanyaan pada kuesioner terhadap pelanggan valid sehingga jawaban responden valid.

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar - benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat

pengukur tersebut dan sebaliknya jika reliabilitas pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala.

Uji reliabilitas juga dilakukan pada 80 responden, karena dengan jumlah minimum 80 ini maka diharapkan distribusi nilai akan lebih mendekati kurva normal. Adapun hipotesa untuk pengujian reliabilitas adalah bahwa skor masing-masing variabel/atribut berkorelasi positif dengan komposit set atributnya.

Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah uji reliabilitas dengan teknik *Cronbach's Alpha*, karena instrumen yang digunakan pada penelitian menggunakan rentangan nilai 1-5. Semakin besar nilai  $\alpha$  cronbach yang didapat, maka semakin tinggi keandalan penelitian yang dilakukan. Tabulasi hasil jawaban variable kepuasan konsumen dapat dilihat pada lampiran.

□ Hipotesis

Ho = Data butir pertanyaan kuesioner valid

Hi = Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

□ Daerah Kritis

Jika rhasil > rtabel maka Ho diterima

Jika rhasil < rtabel maka Ho ditolak

□ Statistik Uji dan Kesimpulan

Menghitung Jumlah Varians

Menghitung jumlah varians yang dicari dengan cara mencari nilai tiap butir, kemudian dijumlahkan. Perhitungan varians pernyataan 1 sampai 16 menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

$$\sigma_1 = \frac{1339 - \frac{325^2}{80}}{80} = 0,234$$

$$\sigma_2 = \frac{1384 - \frac{330^2}{80}}{80} = 0,284$$

$$\sigma_3 = \frac{1267 - \frac{315^2}{80}}{80} = 0,334$$

$$\sigma_4 = \frac{1196 - \frac{304^2}{80}}{80} = 0,51$$

$$\sigma_5 = \frac{1190 - \frac{304^2}{80}}{80} = 0,435$$

$$\sigma_6 = \frac{1245 - \frac{311^2}{80}}{80} = 0,45$$

$$\sigma_7 = \frac{1151 - \frac{299^2}{80}}{80} = 0,42$$

$$\sigma_8 = \frac{1202 - \frac{306^2}{80}}{80} = 0,394$$

$$\sigma_9 = \frac{1198 - \frac{306^2}{80}}{80} = 0,344$$

$$\sigma_{10} = \frac{1084 - \frac{290^2}{80}}{80} = 0,409$$

$$\sigma_{11} = \frac{965 - \frac{271^2}{80}}{80} = 0,587$$

$$\sigma_{12} = \frac{1375 - \frac{329^2}{80}}{80} = 0,275$$

$$\sigma_{13} = \frac{1474 - \frac{340^2}{80}}{80} = 0,3625$$

$$\sigma_{14} = \frac{1329 - \frac{323^2}{80}}{80} = 0,311$$

$$\sigma_{15} = \frac{1237 - \frac{311^2}{80}}{80} = 0,35$$

$$\sigma_{16} = \frac{1121 - \frac{293^2}{80}}{80} = 0,599$$

$$\text{Varians Total} = \sigma_{Total} = \frac{309949 - \frac{4957^2}{80}}{80} = 35,011$$

$$\sum \sigma_{1-16} = 6,2985$$

### Koefisien *Cronbach's Alpha*

Menghitung koefisien *Cronbach's Alpha* menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{16} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_{1-16}}{\sigma_{Total}} \right)$$

$$r_{16} = \frac{16}{16-1} \left( 1 - \frac{6,2985}{35,011} \right)$$

$$r_{16} = 0,875$$

- Membandingkan nilai r hasil dengan r product moment

Berdasarkan hasil diatas didapatkan perhitungan r table sebesar 0,875 sedangkan r product moment sebesar 0,220 sehingga r hasil lebih besar dari r product moment sehingga  $H_0$  diterima, maka dapat disimpulkan bahwa data reliable sehingga data dapat digunakan pada perhitungan berikutnya

#### d. Survey Tingkat Kepuasan pelanggan

Survey tingkat kepuasan pelanggan adalah tolak ukur yang bersifat kualitatif dengan menyebarkan kuisisioner kepada pelanggan Bakpia Pathok 25. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui, sejauh mana kemampuan Bakpia Pathok 25 dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Rata – rata indeks kepuasan pelanggan sebesar 61,96 dengan nilai terburuk adalah 52 dan nilai terbesar adalah 80. Sedangkan performance yang diharapkan perusahaan (berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen) adalah 64

Tabel 4.20 Perhitungan kuesioner kepuasan pelanggan

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Rata – Rata	Median	Modus
Kepuasan Pelanggan	16-80	52-80	61,96	61	59

2. Besar Laba Bersih yang Diperoleh (*Customer Profitability*)

Dalam perhitungan total biaya berdasarkan activity based costing, total biaya terdiri dari biaya tetap dan berbagai tipe biaya variabel, yang dinyatakan dalam persamaan berikut ini :

$$\mathbf{K = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3}$$

Keterangan :

k = Total biaya

a = facility sustaining activity cost

b1 = biaya variabel persatuan unit level activity

b2 = biaya variabel persatuan batch related activity

b3 = biaya variabel persatuan product sustaining activity

x1 = unit level activities

x2 = batch related activities

x3 = product sustaining activities

Jika harga jual persatuan produk sama dengan c, maka persamaan laba berdasarkan activity based costing adalah :

$$\mathbf{Y = cx_1 + d - a - b_1x_1 - b_2x_2 - b_3x_3}$$

Keterangan :

Y = laba

cx1= Pendapatan penjualan (harga jual perunit kali kuantitas yang dijual yang ditunjukkan oleh unit level activities)

d = Pendapatan lain

a = facility sustaining activity costs

b1 = biaya variabel persatuan unit level activity

b2 = biaya variabel persatuan batch related activity

b3 = biaya variabel persatuan product sustaining activity

x1 = unit level activities

x2 = batch related activities

x3 = product sustaining activities

Laba Kotor = Pendapatan – (Biaya produksi tidak langsung + biaya produksi langsung + kelompok biaya)

Laba Bersih = Laba Kotor - Pajak

a. Tingkatan – tingkatan aktivitas

□ *Unit Level activities*

Yang termasuk dalam level aktivitas ini adalah biaya bahan baku, biaya bahan pendukung, biaya tenaga kerja langsung, biaya listrik dan biaya utilitas karena aktivitas – aktivitas ini terjadi secara berulang dalam setiap unit produksi.

□ *Batch level activities*

pada level ini aktivitas terjadi dan berulang setiap batch (kelompok). Biaya tenaga kerja tidak langsung bekerja ketika suatu batch produk diproduksi, jadi relevan apabila biaya tenaga kerja tidak langsung dimasukkan kedalam *batch level activities*, sebab aktivitas – aktivitas ini terjadi dan berulang setiap satu batch (kelompok) produk yang diproduksi.

□ *Product level activities*

Aktivitas biaya perbaikan dan perawatan mesin merupakan aktivitas – aktivitas yang dilakukan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi oleh perusahaan, sehingga aktivitas tersebut dapat dimasukkan kedalam *product level activities*.

□ *Facility level activities*

Yang termasuk aktivitas – aktivitas dalam level ini adalah biaya asuransi, biaya perawatan kendaraan, tunjangan penyusutan mesin dan penyusutan gedung karena aktivitas – aktivitas ini berkaitan dengan perusahaan. Biaya atas aktivitas – aktivitas ini merupakan biaya bersama bagi berbagai jenis produk yang berbeda.



Tabel 4.21 Biaya tidak langsung kedalam cost driver dan aktivitas

<b>Biaya Overhead Produksi</b>	<b>Cost Driver</b>	<b>Aktivitas</b>
Biaya Bahan Pendukung	Unit Produksi	Unit
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	Jam Kerja	Batch
Biaya Maintenance	Jam Mesin	Product
Biaya Listrik	Jam Mesin dan Operasional	Unit
Biaya Utilitas	Jam Produksi	Unit

Tabel 4.22 Biaya langsung kedalam cost driver dan aktivitas

<b>Uraian</b>	<b>Cost Driver</b>	<b>Aktivitas</b>
Biaya Bahan Baku	Unit Produksi	Unit
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Jam Kerja	Unit

Tabel 4.23 Kelompok biaya kedalam cost driver dan aktivitas

<b>Uraian</b>	<b>Cost Driver</b>	<b>Aktivitas</b>
Perawatan Kendaraan	Jam Operasional	Facility
Biaya Asuransi	Jumlah Tenaga Kerja	Facility
Tunjangan	Jumlah Tenaga Kerja	Facility
Biaya Iklan dan Pemasaran	Jumlah Unit Produksi	Facility
Biaya Penyusutan Mesin	Jam Mesin	Facility
Biaya Penyusutan Gedung	Luas Lantai Produksi	Facility

*b. Cost Pool*

Defenisi kelompok biaya (*cost pool*) adalah sekelompok biaya yang memiliki karekteristik yang sama. Karakteristik ini berkaitan dengan tolok ukur aktivitas yang sama, untuk maksud pembebanan biaya ke produk. Dalam penelitian ini, biaya-biaya utama tidak dibagi menjadi kelompok-kelompok biaya, agar pembebanan biayanya bisa dilakukan dengan lebih akurat.

Tabel 4.24 Biaya kelompok tingkat unit (unit level activities)

<b>Pool</b>	<b>Uraian</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Pool 1	Biaya Bahan Baku (Rp)	Rp.18.095.400.000	Rp.19.141.710.000
	Unit Produksi (kotak)	1.059.540	1.164.441
	Pool Rate (Rp/kotak)	17.078,54	16.438,54
Pool 2	Biaya Bahan Pendukung (Rp)	Rp.876.850.000	Rp.987.300.000
	Unit Produksi (kotak)	1.059.540	1.164.441
	Pool Rate (Rp/kotak)	827,58	847,88
Pool 3	Biaya TKL (Rp)	Rp.1.132.800.000	Rp.1.185.600.000
	Jam kerja (jam)	338.400	352.800
	Pool Rate (Rp/jam)	3.347,52	3.360,54
Pool 4	Biaya Listrik (Rp)	Rp.350.000.000	Rp.350.000.000
	Jam Mesin & Operasional (Kwh)	650.000	650.000
	Pool Rate (Rp/Kwh)	538,46	538,46
Pool 5	Biaya Utilitas (Rp)	Rp.328.760.000	Rp.283.861.000
	Bahan Bakar Produksi (Kg)	4.870	4.863
	Pool Rate (Rp/Kg)	67.507,19	58.371,58

Tabel 4.25 Biaya kelompok tingkat batch (batch level activities)

<b>Pool</b>	<b>Uraian</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Pool 6	Biaya TKTL (Rp)	Rp.432.000.000	Rp.432.000.000
	Jam Kerja (jam)	86.400	86.400
	Pool Rate (Rp/jam)	5.000	5.000

Tabel 4.26 Biaya kelompok tingkat product (product level activities)

<b>Pool</b>	<b>Uraian</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Pool 7	Biaya Maintenance (Rp)	Rp.257.850.000	Rp.478.636.000
	Jam Mesin (jam)	28.800	34.560
	Pool Rate (Rp/jam)	8.953,13	13.849,42

Tabel 4.27 Biaya kelompok tingkat fasilitas (facility level activities)

Pool	Uraian	2010	2011
Pool 8	Perawatan Kendaraan (Rp)	Rp.68.500.000	75.900.000
	Jam Operasional (jam)	10.800	10.800
	Pool Rate (Rp/jam)	6.342,59	7.027,78
Pool 9	Biaya Asuransi (Rp)	Rp.50.000.000	Rp.50.000.000
	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	124	128
	Pool Rate (Rp/orang)	403.225,81	390.625
Pool 10	Tunjangan (Rp)	Rp.200.000.000	Rp.200.000.000
	Jam Tenaga Kerja (orang)	124	128
	Pool Rate (Rp/orang)	1.612.903,23	1.562.500
Pool 11	Penyusutan Mesin (Rp)	Rp.95.000.000	Rp.100.000.000
	Jam Mesin & Operasional (jam)	10.800	10.800
	Pool Rate (Rp/jam)	8.796,3	9.259,26
Pool 12	Penyusutan Gedung (Rp)	Rp.172.500.000	Rp.195.500.000
	Luas Lantai Produksi (m <sup>2</sup> )	300	300
	Pool Rate (Rp/m <sup>2</sup> )	575.000	651.666,67
Pool 13	Iklan dan Pemasaran (Rp)	Rp.2.648.850.000	Rp.2.910.427.000
	Unit Produksi (unit)	1.059.540	1.164.441
	Pool Rate (Rp/unit)	2.500	2.500

c. Biaya variable setiap aktivitas

Setelah mengelompokkan biaya, langkah berikutnya adalah menghitung biaya variable pada setiap aktivitas, yaitu *unit – level activity costs*, *batch – related activity costs*, *product – sustaining activity costs* dan *facility – sustaining activity costs*.

Tabel 4.28 Biaya variable persatuan unit – level activity tahun 2010

<b>Uraian</b>	<b>Total</b>	<b>Unit Produksi</b>	<b>Total Per Unit</b>
Biaya Bahan Baku	Rp.18.095.400.000	1.059.540	Rp.17.078,54
Biaya Bahan Penunjang	Rp.876.850.000	1.059.540	Rp.827,58
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp.1.132.800.000	1.059.540	Rp.1.069,14
Biaya Listrik	Rp.350.000.000	1.059.540	Rp.330,33
Biaya utilitas	Rp.328.760.000	1.059.540	Rp.310,29
Biaya Variabel Per Satuan Unit			Rp.19.615,88

Tabel 4.29 Biaya variable persatuan unit – level activity tahun 2011

<b>Uraian</b>	<b>Total</b>	<b>Unit Produksi</b>	<b>Total Per Unit</b>
Biaya Bahan Baku	Rp.19.141.710.000	1.164.441	Rp.16.438,54
Biaya Bahan Penunjang	Rp.987.300.000	1.164.441	Rp.847,87
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp.1.185.600.000	1.164.441	Rp.1.018,17
Biaya Listrik	Rp.350.000.000	1.164.441	Rp.300,57
Biaya utilitas	Rp.283.861.000	1.164.441	243,78
Biaya Variabel Per Satuan Unit			Rp.18.848,93

Tabel 4.30 Biaya variable persatuan batch level activities tahun 2010 dan 2011

<b>Tahun</b>	<b>Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung</b>	<b>Jam Kerja</b>	<b>Total variable per jam</b>
2010	Rp.432.000.000	86.400	Rp.5.000
2011	Rp.432.000.000	86.400	Rp.5.000

Tabel 4.31 Biaya variable persatuan product – sustaining activity tahun 2010 dan 2011

<b>Tahun</b>	<b>Biaya Maintenance</b>	<b>Jam Mesin</b>	<b>Total variable per jam</b>
2010	Rp.257.850.000	28.800	Rp.8.953,13
2011	Rp.478.636.000	34.560	Rp.13.849,42

Tabel 4.32 Biaya facility – sustaining activity costs tahun 2010 dan 2011

Uraian	2010	2011
Perawatan Kendaraan	Rp.68.500.000	75.900.000
Biaya Asuransi	Rp.50.000.000	Rp.50.000.000
Tunjangan	Rp.200.000.000	Rp.200.000.000
Penyusutan Mesin	Rp.95.000.000	Rp.100.000.000
Penyusutan Gedung	Rp.172.500.000	Rp.195.500.000
Iklan dan Pemasaran	Rp.2.648.850.000	Rp.2.910.427.000
Total	Rp.3.234.850.000	Rp.3.531.827.000

## d. Total Biaya

Dalam perhitungan total biaya berdasarkan *activity based costing*, total biaya terdiri dari biaya tetap dan berbagai tipe biaya variabel, yang dinyatakan dalam persamaan berikut ini :

$$K = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Tabel 4.33 Total Biaya Pada Setiap Aktivitas

Persamaan	Uraian	2010	2011
<b>c</b>	Harga jual per unit	Rp.25.000	Rp.25.000
<b>x1</b>	Jumlah produksi bakpia	1.059.540	1.164.441
<b>d</b>	Kue oleh – oleh	Rp.505.864.000	Rp.547.900.000
<b>a</b>	Facility – sustaining activity costs	Rp.3.234.850.000	Rp.3.531.827.000
<b>b1</b>	Biaya variable persatuan unit – level activity	Rp.19.615,88	Rp.18.848,93
<b>b2</b>	Biaya variable persatuan batch – level activity	Rp.5.000	Rp.5.000
<b>b3</b>	Biaya variable persatuan product – sustaining activity	Rp.8.953,13	Rp.13.849,42

Persamaan	Uraian	2010	2011
x1	Unit level activity	1.059.540	1.164.441
x2	Batch level activity	86.400	86.400
x3	Product – sustaining activity	28.800	34.560

- Total Biaya Tahun 2010

$$k = \text{Rp.}3.234.850.000 + (\text{Rp.}19.615,88 \times 1.059.540) + (\text{Rp.}5.000 \times 86.400) + (\text{Rp.}8.953,13 \times 28.800)$$

$$k = \text{Rp.}3.234.850.000 + \text{Rp.}20.783.809.500 + \text{Rp.}432.000.000 + \text{Rp.}257.850.144$$

$$k = \text{Rp.}24.708.509.640$$

- Total Biaya Tahun 2011

$$k = \text{Rp.}3.531.827.000 + (\text{Rp.}18.848,93 \times 1.164.441) + (\text{Rp.}5.000 \times 86.400) + (\text{Rp.}13.849,42 \times 34.560)$$

$$k = \text{Rp.}3.531.827.000 + \text{Rp.}21.948.466.900 + \text{Rp.}432.000.000 + \text{Rp.}478.635,955$$

$$k = \text{Rp.}26.390.929.860$$

- e. Laba Kotor Bakpia Pathok 25

Persamaan laba kotor berdasarkan *activity based costing* adalah :

$$Y = cx1 + d - a - (b1x1 - b2x2 - b3x3)$$

- Laba kotor Bakpia Pathok 25 pada tahun 2010

$$Y = (\text{Rp.}25.000 \times \text{Rp.}1.059.540) + \text{Rp.}505.864.000 - \text{Rp.}24.708.509.640$$

$$Y = \text{Rp.}26.994.364.000 - \text{Rp.}24.708.509.640$$

$$Y = \text{Rp.}2.285.854.360$$

- Laba kotor Bakpia Pathok 25 pada tahun 2011

$$Y = (\text{Rp.}25.000 \times 1.164.441) + \text{Rp.}547.900.000 - \text{Rp.}26.390.929.860$$

$$Y = \text{Rp.}29.658.925.000 - \text{Rp.}26.390.929.860$$

$$Y = \text{Rp.}3.267.995.140$$

f. Net Profit Bakpia Pathok 25

Persamaan net profit adalah :

$$\text{Laba bersih} = \text{Laba kotor} - \text{pajak}$$

Tabel 4.34 Customer profitability pada tahun 2010 dan 2011

Tahun	Laba Kotor	Pajak	Laba Bersih
2010	Rp.2.285.854.360	Rp.129.007.180	Rp.2.156.847.180
2011	Rp.3.267.995.140	Rp.146.378.725	Rp.3.121.616.415

- Laba bersih Bakpia Pathok 25 pada tahun 2010 menggunakan ABC

$$\text{Laba bersih} = \text{Rp.}2.285.854.360 - \text{Rp.}129.007.180$$

$$\text{Laba bersih} = \text{Rp.}2.156.847.180$$

- Laba bersih Bakpia Pathok 25 pada tahun 2011 menggunakan ABC

$$\text{Laba bersih} = \text{Rp.}3.267.995.140 - \text{Rp.}146.378.725$$

$$\text{Laba bersih} = \text{Rp.}3.121.616.415$$

#### 4.2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam rangka untuk menaikkan angka produksi Bakpia Pathok 25 harus menggerakkan semua lini pemasarannya, yang dimana lini pemasaran adalah bagian dari proses bisnis internal

Tabel 4.35 Jumlah Produksi Bakpia tahun 2010 dan tahun 2011

Bakpia Dengan Rasa	2010	2011
PA (Kacang Ijo)	329.250	327.030
PB (Kumbu Hitam)	218.040	229.170
PC (Keju)	250.140	329.850
PD (Cokelat)	167.130	173.580
PE (Aneka Rasa)	94.980	104.541
Jumlah	1.059.540	1.164.441

1. Pertumbuhan produksi Bakpia rasa kacang ijo pada tahun 2010 ke tahun 2011

$$PA = \frac{\text{Produksi Tahun Y} - \text{Produksi Tahun X}}{\text{Produksi Tahun X}}$$

$$PA = \frac{327030 - 329250}{329250} \times 100\% = -0,67\%$$

2. Pertumbuhan produksi Bakpia rasa kumbu hitam pada tahun 2010 ke tahun 2011

$$PB = \frac{\text{Produksi Tahun Y} - \text{Produksi Tahun X}}{\text{Produksi Tahun X}}$$

$$PB = \frac{229170 - 218040}{218040} \times 100\% = 5\%$$

3. Pertumbuhan produksi Bakpia rasa keju pada tahun 2010 ke tahun 2011

$$PC = \frac{\text{Produksi Tahun Y} - \text{Produksi Tahun X}}{\text{Produksi Tahun X}}$$

$$PC = \frac{329850 - 250140}{250140} \times 100\% = 31,87\%$$

4. Pertumbuhan produksi Bakpia rasa coklat pada tahun 2010 ke tahun 2011

$$PD = \frac{\text{Produksi Tahun Y} - \text{Produksi Tahun X}}{\text{Produksi Tahun X}}$$

$$PD = \frac{173580 - 167130}{167130} \times 100\% = 3,86\%$$

5. Pertumbuhan produksi Bakpia aneka rasa pada tahun 2010 ke tahun 2011

$$PE = \frac{\text{Produksi Tahun Y} - \text{Produksi Tahun X}}{\text{Produksi Tahun X}}$$

$$PE = \frac{104541 - 94980}{94980} \times 100\% = 10,07\%$$



#### 4.2.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

##### 1. Produktivitas Karyawan

Indicator produktivitas karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan produktivitas karyawan, yang diukur dengan membandingkan laba operasi dengan total karyawan. Indicator ini menggunakan rumus

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba operasi sebelum pajak}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Tabel 4.36 Perhitungan produktivitas karyawan

URAIAN	2010	2011
Total Karyawan Tetap	78	81
Total Karyawan kontrak	46	47
Jumlah Karyawan	124	128
Laba Operasi Sebelum Pajak	Rp.2.312.954.000	Rp.3.303.941.000
Produktivitas Karyawan	Rp.18.652.854,84	Rp.25.812.039.06

Produktifitas Karyawan tahun 2010

$$= \frac{\text{Rp.2.312.954.000}}{124} = \text{Rp.18.652.854,84}$$

Produktifitas Karyawan tahun 2011

$$= \frac{\text{Rp.3.303.941.000}}{128} = \text{Rp.25.812.039.06}$$

##### 2. Retensi Karyawan

Indicator Retensi Karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan jumlah karyawan yang bertahan, yang diukur dengan membandingkan antara total karyawan yang bertahan dibanding dengan total karyawan. Pada Bakpia Pathok 25 terdapat 2 jenis karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan kontrak. Pada perhitungan indikator ini, data yang digunakan adalah jumlah karyawan tetap yang keluar dengan jumlah karyawan tetap. Indicator ini menggunakan rumus :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Total karyawan} - \text{Total karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4.37 Perhitungan retensi karyawan

Tahun	Karyawan Tetap	Karyawan Keluar	Karyawan Bertahan	Retensi Karyawan
2010	78	22	56	71,79%
2011	81	20	61	75,3%

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2010} = \frac{56}{78} \times 100\% = 71,79\%$$

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2011} = \frac{61}{81} \times 100\% = 75,3\%$$

### 3. Kepuasan Karyawan

Indicator kepuasan karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan kepuasan karyawan, yang diukur dengan mengisi kuesioner yang telah disediakan. Pada indicator ini, karyawan yang diukur adalah karyawan tetap Bakpia Pathok 25 yang jumlahnya per bulan April 2012 adalah sebanyak 82 orang, jumlah sampel yang dibutuhkan menggunakan rumus slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana n : jumlah sampel yang dibutuhkan

N : jumlah populasi

d : Tingkat kepercayaan, peneliti menggunakan 0,1

$$n = \frac{82}{82 \cdot (0,1^2) + 1} = 45,05 = 46$$

Dengan menggunakan rumus slovin diatas maka jumlah data sampel yang dibutuhkan sebanyak 46 orang

#### a. Uji Validitas

Hipotesis

Ho = Data butir pertanyaan kuesioner valid

Hi = Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

□ Daerah Kritis

Jika rhasil > rtabel maka Ho diterima

Jika rhasil < rtabel maka Ho ditolak

□ Statistik Uji dan Kesimpulan

Perhitungan uji validitas terhadap tiap butir pertanyaan pada kuesioner pelanggan menggunakan rumus :

$$r = \frac{n(XiYi) - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{[n(\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2)][n(\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2)]}}$$

Jika skor korelasi lebih besar dari skor tabel pada Lampiran, maka hipotesis dapat diterima, dan disimpulkan bahwa skor masing-masing pernyataan berkorelasi positif dengan skor variabelnya. Ini berarti instrumen dapat dikatakan telah valid.

Tabel 4.38 Uji validitas karyawan

i	N	∑Xi	∑Yi	∑(Xi <sup>2</sup> )	∑(Yi <sup>2</sup> )	∑XiYi	r hitung	r tabel	keterangan
1	46	197	1494	855	48848	6422	0,392	0,291	valid
2	46	191	1494	805	48848	6224	0,331	0,291	valid
3	46	192	1494	812	48848	6277	0,701	0,291	valid
4	46	179	1494	731	48848	5882	0,645	0,291	valid
5	46	175	1494	697	48848	5755	0,707	0,291	valid
6	46	192	1494	808	48848	6256	0,435	0,291	valid
7	46	184	1494	742	48848	6003	0,610	0,291	valid
8	46	184	1494	750	48848	6029	0,780	0,291	valid

Setelah dilakukan uji validitas, semua indicator pertanyaan menunjukkan angka korelasi hitung lebih besar daripada angka korelasi tabel, maka hipotesa diterima dan dapat disimpulkan bahwa ke-8 pertanyaan pada kuesioner terhadap pelanggan valid sehingga jawaban responden valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah uji reliabilitas dengan teknik *Cronbach's Alpha*, karena instrumen yang digunakan pada penelitian menggunakan rentangan nilai 1-5. Semakin besar besar nilai  $\alpha$  cronbach yang didapat, maka semakin tinggi keandalan penelitian yang dilakukan. Tabulasi hasil jawaban variable kepuasan konsumen dapat dilihat pada lampiran.

□ Hipotesis

Ho = Data butir pertanyaan kuesioner valid

Hi = Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

□ Daerah Kritis

Jika rhasil > rtabel maka Ho diterima

Jika rhasil < rtabel maka Ho ditolak

□ Statistik Uji dan Kesimpulan

Menghitung Jumlah Varians

Menghitung jumlah varians yang dicari dengan cara mencari nilai tiap butir, kemudian dijumlahkan. Perhitungan varians pernyataan 1 sampai 8 menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

$$\sigma_1 = \frac{855 - \frac{197^2}{46}}{46} = 0,246$$

$$\sigma_2 = \frac{805 - \frac{191^2}{46}}{46} = 0,259$$

$$\sigma_3 = \frac{812 - \frac{192^2}{46}}{46} = 0,230$$

$$\sigma_4 = \frac{731 - \frac{179^2}{46}}{46} = 0,749$$

$$\sigma_5 = \frac{697 - \frac{175^2}{46}}{46} = 0,679$$

$$\sigma_6 = \frac{808 - \frac{192^2}{46}}{46} = 0,143$$

$$\sigma_7 = \frac{742 - \frac{184^2}{46}}{46} = 0,13 \qquad \sigma_8 = \frac{750 - \frac{184^2}{46}}{46} = 0,304$$

$$\text{Varians Total} = \sigma_{Total} = \frac{48848 - \frac{1494^2}{46}}{46} = 7,075$$

$$\sum \sigma_{1-8} = 2,74$$

### Koefisien Cronbach's Alpha

Menghitung koefisien Cronbach's Alpha menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_8 = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_{1-8}}{\sigma_{Total}} \right)$$

$$r_8 = \frac{8}{8-1} \left( 1 - \frac{2,74}{7,075} \right)$$

$$r_8 = 0,7$$

Membandingkan nilai r hasil dengan r product moment

Berdasarkan hasil diatas didapatkan perhitungan r table sebesar 0,7 sedangkan r product moment sebesar 0,291 sehingga r hasil lebih besar dari r product moment sehingga Ho diterima, maka dapat disimpulkan bahwa data reliable sehingga data dapat digunakan pada perhitungan berikutnya

#### c. Survey Tingkat Kepuasan Karyawan

Survey tingkat kepuasan karyawan adalah tolak ukur yang bersifat kualitatif dengan menyebarkan kuisioner kepada pelanggan Bakpia Pathok 25. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui, sejauh mana kemampuan Bakpia Pathok 25 dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Rata – rata indeks kepuasan pelanggan

sebesar 32,47 dengan nilai terburuk adalah 27 dan nilai terbesar adalah 40. Sedangkan performance yang diharapkan perusahaan (berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen) adalah 32

Tabel 4.39 Perhitungan kuesioner kepuasan karyawan

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Rata – Rata	Median	Modus
Kepuasan Karyawan	8 – 40	27 – 40	32,47	33	33

#### 4.2.5 Perhitungan Kartu Skor Berimbang

Perhitungan kartu skor berimbang pada Bakpia Pathok 25 akan di sajikan dalam bentuk tabel yang sebelumnya diolah menggunakan komputer yang dapat mengukur kinerja Bakpia Pathok 25 yang dapat diukur dari sudut pandang empat perspektif.

Pemberian skor dilakukan oleh pihak perusahaan, dengan mengikuti aturan yang sudah ditentukan :

Skor 7 – 10: Tolok ukur keberhasilan yang bersangkutan memiliki kinerja dengan syarat bila kelas pencapaian lebih besar dari target yang dicapai pada suatu periode (skor 7 bila kenaikan kelas pencapaian target 16% - 30% diatas target, skor 8 bila kenaikan kelas pencapaian target antara 31% - 50% diatas target, skor 9 bila kelas pencapaian antara 51% - 75% diatas target dan skor 10 bila kelas pencapaian lebih dari 75% diatas target)

Skor 4 – 6 : Tolok ukur keberhasilan yang bersangkutan memiliki kinerja yang sedang dengan syarat bila kelas pencapaian sama dengan target yang dicapai pada satu periode (skor 4 bila kelas pencapaian antara 6% - 15% dibawah target, skor 5 bila target pencapaian tidak lebih dari 5% baik diatas target ataupun dibawah target, skor 6 bila kelas pencapaian antara 6% - 15% diatas target)

Skor 0 – 3 : Tolok ukur keberhasilan yang bersangkutan memiliki kinerja yang rendah dengan syarat bila kelas pencapaian sama dengan target yang dicapai pada satu periode (skor 3 bila kelas pencapaian target antara 16% - 30% dibawah target skor 2 bila kelas pencapaian target antara 31% - 50% dibawah target, skor 1 bila pencapaian target antara 51% - 75% dibawah target dan skor 0 bila kelas pencapaian target lebih dari 75% dibawah target)

Pengelompokkan diatas juga berlaku untuk menilai kinerja perusahaan pada masing-masing perspektif.

Skor 7 – 10: Berarti perusahaan memiliki kinerja yang baik dipandang dari perspektif yang bersangkutan.

Skor 4 – 6 : Berarti perusahaan memiliki kinerja yang sedang dipandang dari perspektif yang bersangkutan.

Skor 0 – 3 : Berarti perusahaan memiliki kinerja yang rendah dipandang dari perspektif yang bersangkutan