

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Batik Wongso Bantul Yogyakarta)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Melaksanakan Tugas Akhir Pada
Program Studi Teknik Industri**



Oleh:

Nama : Arfian Galih Handoko
No. Mahasiswa : 11 522 238

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016**

PENGAKUAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Demi Allah, saya akui penelitian ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang 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 kekayaan intelektual maka saya menerima sanksi yang telah ditetapkan oleh pihak Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 10 Juni 2016



Arfian Galih Handoko

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tanga dibawah ini

Nama : Harsi

Jabatan : Pemilik

Alamat : Jl. Makam Sewu, Pijenan, Wijirejo, Pandak, Bantul, Yogyakarta

Dengan ini menerangkan bahwa nama tersebut dibawah ini :

Nama : Arfian Galih Handoko

Nim : 11 522 238

Jurusan : Teknik Industri

Fakultas : Teknologi Industri

Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah selesai melakukan penelitian di Batik Bantul Wongso Jl. Makam Sewu, Pijenan, Wijirejo, Pandak, Bantul, Yogyakarta untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan tugas akhir yang berjudul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*”.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya.

Yogyakarta

Pemilik Batik Bantul Wongso

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN

DENGAN MENGGUNAKAN

METODE *BALANCED SCORECARD*

(Studi Kasus Batik Wongso Bantul Yogyakarta)



Oleh :
Nama : Arfian Galih Handoko
No. Mahasiswa : 11 522 238

Yogyakarta, 9 Juni 2016

Dosen Pembimbing



Drs. R. Abdul Djalal, MM

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Batik Wongso Bantul Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Nama : Arfian Galih Handoko

Nim : 11 522 238

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar sarjana strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 21 juni 2016

Tim Penguji

Raden Abdul Djalal, Drs., MM.
Ketua

Mohammad Ibnu Mastur, Drs. MSIE.
Anggota I

Dwi Handayani, S.T., M.Sc.
Anggota II

Menggetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta



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

HALAMAN PERSEMBAHAN



Telah selesai salah satu amanah yang diberikan oleh kedua orang tua kepada saya, proses yang saya jalani tidak sebanding dengan usaha kedua orang tua yang telah membesarkan, merawat dan mengurus agar dapat meraih cita-cita.

Kepada kedua orang tua tercinta Bapak Drs. Agus Budi Santoso dan Ibu Eni Muryanti, S.Pd yang telah mendo'akan dan memberikan kasih sayangnya. Serta seluruh keluarga besar dan sodara yang selalu memberikan semangat, teman-teman, sahabat dan semua pihak yang selalu mendukung, membantu dan selalu mendo'akan.

MOTTO

مَنْ خَرَجَ جَفِطَ بِالْعِلْمِ فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ

“Barang siapa keluar untuk mencari Ilmu maka dia berada di jalan Allah “.

(HR. Turmudzi)

من أراد الدنيا فاعياها بالعلم م من أراد الآخرة فاعياها بالعلم لا ومن أرادهما فاعياها بالعلم

“barang siapa menginginkan kebahagiaan di dunia maka haruslah dengan ilmu, barang siapa yang menginginkan kebahagiaan di akhirat haruslah dengan ilmu, dan barang siapa yang menginginkan kebahagiaan pada keduanya, maka haruslah dengan ilmu”

(HR. Ibnu Asakir)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga Penulis mampu menyelesaikan Laporan Tugas Akhir dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*” dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan harapan.

Tugas Akhir ini dibuat dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Program Studi Teknik Industri pada Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.

Keberhasilan dalam penyelesaian Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya Penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng., Sc. Selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng. selaku Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. R. Abdul Djalal, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bantuan dan arahnya dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Kedua orang tua yang senantiasa mendo'akan, memberikan semangat, motivasi dan kasih sayangnya.
5. Kakak dan adik saya yang telah memberikan dukungan dan do'anya.
6. Teman-teman FTI UII yang telah memberikan semangat, masukan dan motivasi dalam penyelesaian penelitian Tugas Akhir.
7. Ibu Harsi selaku pemilik Batik Wongso yang telah memberikan izin untuk dapat melakukan penelitian serta pengambilan data pada Batik Wongso.
8. Semua pihak yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian Tugas Akhir yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulisan Tugas Akhir ini. Dengan segala kerendahan hati Penulis menyadari bahwa Laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat diharapkan.

Wassalamualakum. Wr. Wb

Yogyakarta, 10 Juni 2016



Arfian Galih Handoko

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR.....	ii
LEMBAR KETERANGAN SELESAI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematikan Penulisan	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Kajian Deduktif.....	7
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	7
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	8
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	9
2.1.4 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.5 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.6 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.7 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.7.1 Perspektif Keuangan	16
2.1.7.2 Perspektif Konsumen	17
2.1.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	18
2.1.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	19
2.2 Kajian Deduktif.....	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	24
3.1 Lokasi Penelitian.....	24
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	24
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	25
3.4 Responden Penelitian.....	26
3.5 Kajian Litertur.....	27
3.6 Uji Kelayakan Data.....	31
3.6.1 Penentuan Jumlah Sampel	31
3.6.2 Uji Validasi	32
3.6.3 Uji Reliabilitas	32
3.6.4 Uji Analisis Data.....	33
3.7 Alur Penelitian	34
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	36

4.1 Deskripsi Objek Penelitian	36
4.1.1 Sejar Berdirinya Batik Wongso	36
4.1.2 Profil Perusahaan	37
4.1.3 Visai dan Misi Perusahaan.....	38
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan	38
4.2 Pengukuran Kinerja dengan Perspekti <i>Balanced Scorecard</i>	38
4.2.1 Perspektif Keuangan	39
4.2.2 Perspektif Konsumen	43
4.2.3 perspektif Proses Bisnis Internal.....	54
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	56
4.3 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan	65
BAB V PEMBAHASAN	67
5.1 Analisis Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	67
5.1.1 Perspektif Keuangan	67
5.1.2 Perspektif Konsumen	69
5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	70
5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	71
5.2 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan	73
BAB VI KESIMPULAN	77
6.1 Kesimpulan	77
6.2 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Table 2.1 Perbandingan Penelitian Sebelumnya dan Usulan.....	22
Tabel 4.1 Data Batik Wongso.....	39
Tabel 4.2 Perhitungan <i>Profit</i> Batik Wongso.....	40
Tabel 4.3 Perhitungan TATO Batik Wongso	42
Tabel 4.4 Perhitungan ROI Batik Wongso	42
Tabel 4.5 Perhitungan ROA Batik Wongso.....	44
Tabel 4.6 Uji Validasi Indeks Kepuasan Konsumen	45
Tabel 4.7 Uji Validasi Citra Perusahaan.....	50
Tabel 4.8 Proses Inovasi	53
Tabel 4.9 Waktu Proses Produksi	55
Tabel 4.10 Uji Validasi Kepuasan Karyawan.....	55
Tabel 4.11 Uji Validasi Pengembangan Organisasi	58
Tabel 4.12 Produktivitas Karyawan.....	61
Tabel 4.13 Tingkat Retensi Karyawan	62
Tabel 4.14 Rangkuman Hasil Perhitungan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	63
Tabel 4.15 Skor Masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	64
Tabel 4.16 Hasil Skor Masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perkembangan Peran <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Sistem Manajemen.....	13
Gambar 2.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	15
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian.....	34

ABSTRAK

Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang tidak bisa dihilangkan dalam manajemen perusahaan. Untuk mendapatkan performa terbaik suatu perusahaan harus melakukan analisis kinerja perusahaan dalam mengetahui kelemahan dan kelebihan perusahaan. Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup faktor internal serta eksternal perusahaan. Dengan menggunakan Balanced Scorecard sebagai alat untuk mengukur kinerja diharapkan mampu mengetahui kelemahan dan kelebihan perusahaan dengan lebih akurat. Dalam penelitian ini yang memiliki studi kasus pada Batik Wongso sebagai salah satu perusahaan dagang, diharapkan dalam penelitian ini mampu memberikan saran untuk pihak manajemen Batik Wongso dalam melakukan analisis kinerja perusahaan dengan lebih detail dan mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja perusahaan dari berbagai perspektif Balanced Scorecard.

Kata Kunci: Kinerja, Balanced Scorecard, faktor internal dan faktor eksternal

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pendahuluan

Perkembangan pasar global yang semakin lama semakin maju menjadikan setiap bidang usaha memiliki peluang untuk terus berkembang. Persaingan yang juga semakin ketat antara perusahaan-perusahaan yang memiliki bidang sejenis mengharuskan setiap perusahaan untuk terus mengembangkan usahanya agar tidak tertinggal oleh pesaingnya. Performa perusahaan juga harus turut dikembangkan dan ditingkatkan untuk mengikuti keinginan konsumen dan menjadi perusahaan yang tetap maju di bidangnya. Pemahaman konsumen akan suatu produk yang juga semakin lama semakin berkembang mulai dari pemahaman tentang harga bahan baku, kualitas bahan baku, kualitas produksi dan produk pesaing mengharuskan produsen untuk lebih meningkatkan kualitas produk dan kinerja perusahaan untuk mendapatkan konsumen yang memiliki loyalitas pada produk dan perusahaan tersebut.

Industri batik merupakan salah satu industri yang memiliki prospek yang terus berkembang dimasa mendatang. Permintaan pasar akan produk dari industri batik yang tidak pernah sepi dan justru semakin meningkat menyebabkan hal tersebut terus menarik minat pengusaha untuk ikut terjun di bidang industri batik. Semakin banyaknya pesaing baru di bidang industri batik menjadikan permasalahan bagi pemain lama di industri batik. Untuk bisa bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat diperlukan adanya manajemen yang baik agar perusahaan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan usaha.

Batik Wongso sebagai salah satu produsen batik yang terus berkembang harus mampu bersaing dengan kompetitor yang memiliki bidang usaha sejenis. Untuk mampu bersaing dengan kompetitor manajemen yang baik sangat dibutuhkan. Selain itu dibutuhkan juga pengukuran kinerja yang efektif sebagai sarana untuk menentukan strategi dalam menghadapi era pasar global yang semakin kompetitif.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Untuk mengetahui apakah perusahaan memiliki kinerja yang terus meningkat atau justru menurun diperlukan adanya analisis yang akurat untuk mengetahui tingkat kelayakan dan kinerja dari perusahaan tersebut. Saat ini perusahaan lebih sering melakukan analisis keuangan sebagai tolok ukur dari kinerja suatu perusahaan, analisis keuangan juga sering dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja maupun produktifitas perusahaan terus meningkat atau justru menurun. Namun persaingan bisnis yang semakin kompleks menjadikan analisis keuangan tidak layak lagi digunakan sebagai tolok ukur untuk mengetahui kinerja suatu perusahaan. Pada persaingan dunia bisnis saat ini dibutuhkan lebih dari satu aspek untuk mengetahui tingkat kinerja suatu perusahaan.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu *Return On Investment (ROI)*, *Net Profit Margin (NPM)* dan Rasio Operasional sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena *Return On Investment (ROI)*, *Net Profit Margin* dan Rasio Operasional hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi konsumen yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Salah satu metode yang lebih kompleks dan dapat digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan secara lebih baik adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk menggantikan konsep *scorecard*

model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto, 2005).

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartuskor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2007).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pencapaian target Batik Wongso yang dilihat dari 4 perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan?
2. Berapa skor pembobotan yang diperoleh Batik Wongso pada setiap indikator yang terdapat pada masing-masing perspektif?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian yang dilakukan tidak mencakup hal yang terlalu luas dan memberikan hasil yang lebih maksimal maka diperlukan adanya pembatasan untuk lebih memperjelas ruang lingkup penelitian. Adapun batasan masalah yang digunakan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di lingkungan Batik Wongso, Bantul Yogyakarta.
2. Penelitian ini hanya mengidentifikasi perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Sampel yang diambil sebagai responden adalah karyawan dan konsumen pada Batik Wongso Bantul Yogyakarta.
4. Penelitian dikhususkan pada tingkat kinerja perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang dirumuskan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja produktivitas perusahaan yang diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang memiliki 4 perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan pada Batik Wongso Bantul Yogyakarta.
2. Untuk memberikan usulan kepada perusahaan agar mampu meningkatkan produktivitas dibidang produksi.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan akan dapat bermanfaat untuk :

1. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan mengenai analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* serta mengimplementasikan pada perusahaan yang sebenarnya.

2. Bagi Institusi

Menjadikan penelitian ini sebagai bahan referensi untuk meningkatkan produktifitas perusahaan dibidang produksi.

3. Bagi Masyarakat Umum

Sebagai penambah ilmu pengetahuan dan sebagai acuan untuk para peneliti selanjutnya yang ingin mencari referensi bacaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan sistematika tugas akhir ini terdiri dari enam bab dengan penjelasan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat tentang latar belakang dilakukanya penelitian mengenai kinerja perusahaan, rumusan masalah yang menyangkut tentang penilaian kinerja menggunakan *Balanced ScoreCard*, batasan masalah yang memberi batasan kepada penelitian agar penelitian tidak terlalu luas, tujuan penelitian yang bermaksud untuk memberikan gambaran mengenai hasil yang akan dituju dengan melakukan penelitian, manfaat penelitian yang akan dicapai jika penelitian telah diselesaikan dan sistematika penulisan yang berisi mengenai kerangka hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini memuat tentang teori dan prinsip dasar yang diperlukan untuk menyelesaikan penelitian serta metode yang akan digunakan untuk penelitian yaitu metode *Balanced Scorecard*. Selain itu juga berisi mengenai landasan teori tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang memiliki hubungan dengan penelitian yang dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memuat tentang objek penelitian, variabel penelitian, kerangka dan bagan aliran penelitian, teknik yang dilakukan, tata cara penelitian dan cara analisis yang dipakai sesuai dengan bagan aliran yang telah dibuat sebelumnya.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini memuat tentang cara pengumpulan data yang telah didapatkan pada hasil riset dan cara pengolahan data-data tersebut serta hasil dari pengolahan data tersebut yang berupa grafik maupun tabel yang didapatkan.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini memuat tentang pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan analisis kesesuaiannya dengan data yang telah diperoleh pada bab sebelumnya yang akan menghasilkan kesimpulan dan solusi pada permasalahan yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat tentang hasil yang telah didapatkan setelah melakukan penelitian, rekomendasi dan saran yang diberikan kepada peneliti dan dapat digunakan oleh perusahaan maupun digunakan oleh pihak lain sebagai acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Pengertian Pengukuran kinerja

Kinerja (*performance*) adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Menurut (Bambang, 2005) kinerja merupakan perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam).

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya.

Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa

diserahkan kepada konsumen dan sampai seberapa jauh konsumen terpuaskan) hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Sementara menurut (Mulyadi, 1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya.

Berdasarkan beberapa definisi dan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan aktivitas dimana dilakukan suatu analisis untuk mengetahui bagaimana nilai dari berbagai aspek pekerjaan yang terdapat pada rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil yang sudah didapatkan tersebut kemudian digunakan sebagai tolak ukur yang memberikan informasi tentang tingkatan kinerja yang terdapat pada perusahaan.

2.1.2 Tujuan Pengukuran Kerja

Tujuan pengukuran kerja secara umum adalah sebagai alat untuk memotivasi dan memberikan semangat kerja yang lebih baik untuk karyawan dalam melakukan pekerjaan dan mencapai target sasaran organisasi yang telah ditentukan. Selain itu tujuan kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan (Sunnyoto, 1999) adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Selain itu pendapat lain juga dikemukakan oleh (Gordon, 1993) secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk:

1. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki banyak manfaat jika dilakukan analisis dengan tepat dan sesuai dengan aspek yang dibutuhkan. Salah satu penelitian yang telah dilakukan berikut manfaat pengukuran kinerja (Mulyadi dan Setyawan,1999).

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan konsumennya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada konsumen.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai konsumen dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.

4. Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

2.1.4 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut (Noe, 2003), bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada konsumen, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap konsumennya.
2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Pendapat lain mengenai sistem pengukuran kinerja diungkapkan oleh (Cascio, 2003), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pelerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

2.1.5 Sejarah *Balanced Scorecard*

Dahulu banyak perusahaan yang hanya menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang mana hanya mengukur keberhasilan kinerja perusahaan dari sejumlah keuntungan finansial yang diperoleh. Namun semakin lama pengukuran kinerja ini dianggap tidak begitu efektif untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja suatu perusahaan. Adapun kelemahan analisis keuangan Meskipun analisis rasio dapat menghasilkan informasi yang bermanfaat tentang operasi dan keuangan perusahaan, tetapi mempunyai kelemahan menurut (Warsono, 2003) yaitu :

1. Kadang sulit untuk mengidentifikasi kategori industri dengan perusahaan berada jika perusahaan beroperasi dalam beberapa bidang usaha.

2. Angka rata-rata industri yang diterbitkan hanya merupakan perkiraan saja dan hanya memberikan panduan umum, karena bukan merupakan hasil penelitian ilmiah dari seluruh perusahaan dalam industri maupun sampel yang cocok dari beberapa perusahaan dalam industri.
3. Rasio keuangan dapat terlalu tinggi atau terlalu rendah.
4. Rata-rata industri mungkin tidak memberikan target rasio atau norma yang diinginkan. Rata-rata industri hanya dapat memberikan panduan atas posisi keuangan perusahaan rata-rata dalam industri.
5. Banyak perusahaan mengalami situasi musiman dalam kegiatan operasinya sehingga pos neraca dan rasionya akan berubah sepanjang tahun saat laporan disiapkan.

Melihat kekurangan tersebut, dikenalkan suatu metode baru untuk melakukan pengukuran kinerja yaitu “*Balanced Scorecard*”. Latar belakang munculnya ide pembuatan sistem ini dikarenakan adanya beberapa kelemahan yang dinilai oleh Kaplan dan Norton mengenai pengukuran tradisional. Menurut Kaplan dan Norton, ukuran finansial tidak cukup untuk mengevaluasi perjalanan perusahaan di dalam lingkungan yang kompetitif ini karena hanya menceritakan sebagian dan tidak semua tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial di masa depan. Sistem tradisional juga dinilai kurang mendukung investasi jangka panjang dan lebih menyukai bentuk investasi yang mudah diukur dibandingkan investasi non-finansial seperti inovasi, kemampuan pekerja, dan kepuasan pelanggan yang lebih sulit diukur secara kuantitatif.

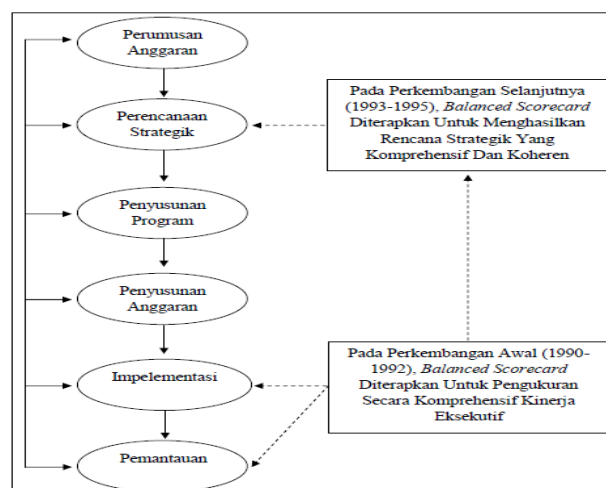
Tahun 1990, *Nolan Norton Institute* yang dipimpin oleh David P. Norton menyponsori studi tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Bersama Robert Kaplan melakukan riset tersebut, kemudian hasil studi tersebut diterbitkan dalam *Jurnal Harvard Review* tahun 1992, dengan judul “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. Hasil studi tersebut menyimpulkan untuk mengukur kinerja di dalam organisasi masa depan diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup 4 (empat) perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, inovasi dan pembelajaran. Perspektif keuangan dan *customer* merupakan

faktor eksternal sedangkan proses bisnis/intern, inovasi dan pembelajaran merupakan faktor internal. Secara sederhana BSC adalah kartu skor (*scorecard*) yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan (*balance*) dari perspektif keuangan dan non keuangan serta melibatkan faktor internal dan eksternal perusahaan.

2.1.6 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu, finansial, konsumen, bisnis internal, serta pembelajaran, dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek (Kaplan dan Norton, 1996).

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.



Gambar 2.1 Perkembangan Peran *Balanced Scorecard* Dalam Sistem Manajemen

Sumber :Adapted from “*Balanced Scorecard*” Norton and Kaplan (1996)

Kaplan dan Norton dalam artikel kedua dalam *Harvard Business Review* mencoba mengembangkan *Balanced Scorecard* dengan menghubungkannya dengan perumusan anggaran perencanaanstrategik penyusunan program penyusunan anggaran implelementasi pemantauan pada perkembangan selanjutnya (1993-1995), *Balanced Scorecard* diterapkan untuk menghasilkan rencana strategik yangkomprehensif dan koheren pada perkembangan awal (1990-1992), *Balanced Scorecard* diterapkan untuk pengukuran secara komprehensif kinerja eksekutif tolok ukur bisnis dan strategi perusahaan. Artikel ini berjudul “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” (September-Oktober 1993). Dalam artikel ini ditunjukkan bagaimana beberapa perusahaan menerapkan konsep *Balanced Scorecard*.

Setelah tahun 1993, *Balanced Scorecard* kemudian mulai diterapkan dibeberapa perusahaan. Hasil dari penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategik yang dipelopori oleh *Renaissance Solution, Inc* (RSI) yang dipimpin oleh David Norton, kemudian dilaporkan dalam sebuah artikel di *Harvard Business Review* berjudul “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai *Balanced Scorecard*, berikut pendapat para ahli mengenai pengertian *Balanced Scorecard*, diantaranya: (Tunggal, 2002) “*Balanced Scorecard* juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya.”

Menurut (Mirza, 1997) “Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata”.

Sedangkan menurut (Mulyadi 2001) Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (Berimbang) dan *Scorcard* (Kartuskor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencangkup jangka pendek dan jangka panjang serta

melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*Scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan dimasa datang.

Penggunaan *Balanced Scorecard* merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk membantu penyelarasan bisnis. Tujuannya adalah membuat sebuah fasilitas bagi pelaporan manajemen, menumbuhkan konsensus diantara *stakeholder* kunci mengenai tujuan strategis, menunjukkan efektifitas dan nilai tambah dan mengkomunikasikan kinerja, resiko dan kemampuan strategi (Grembergen, 2000).



Gambar 2.2 **Konsep *Balanced Scorecard***

Sumber : Purnomo (2002)

Dengan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat untuk mengukur kinerja suatu perusahaan yang mengukur kinerja dari berbagai aspek mulai dari aspek keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi: (Kaplan dan Norton, 1996).

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

2.1.7 Perspektif *Balanced Scorecard*

Dalam analisis proses bisnis menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat beberapa perspektif yang digunakan untuk memaksimalkan hasil pengukuran kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* dengan empat perspektifnya yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal dan perspektif perkembangan dan kebutuhan.

2.1.7.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2001).

1. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan konsumen.
2. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, *profit margin*, dan *operating ratio*.

3. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2.1.7.2 Perspektif Konsumen

Konsumen merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat produktivitas dan kinerja dari suatu perusahaan. Semakin banyak konsumen yang memiliki loyalitas kepada perusahaan maka dapat dikatakan perusahaan tersebut memiliki kinerja yang baik pula. Namun perusahaan tidak bisa selalu memenuhi keinginan konsumen, maka selalu dibutuhkan pengembangan dan inovasi produk selain itu perusahaan juga harus menentukan segmentasi pasar yang sesuai untuk menjadi tujuan pemasarannya.

Perspektif konsumen dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *costomer core measurement* dan *customer value prepositions*. (Kaplan dan Norton 2001) *costomer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran yang digunakan yaitu :

1. *Market Share* (pangsa pasar). Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah konsumen, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
2. *Customer Retention* (retensi konsumen). Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. *Customer Acquisition* (akuisisi konsumen). mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik konsumen baru atau memenangkan bisnis baru.
4. *Customer Satisfaction* (kepuasan konsumen). Menaksir tingkat kepuasan konsumen terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
5. *Customer Profitability* (profitabilitas konsumen). mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan *Customer Value Proposition* memiliki komponen sebagai berikut :

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

2.1.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

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

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

Aktivitas *marketing* ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2. Proses Operasi. Merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada konsumen. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.
3. Proses Pelayanan Purna Jual. Proses ini merupakan jasa pelayanan pada konsumen setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran konsumen. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan konsumen, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan konsumen diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

2.1.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Kapabilitas pekerja, Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Kapabilitas sistem informasi. Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan

pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

2.2 Kajian Induktif

Kajian ini merupakan kumpulan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan berhubungan dengan tema yang diambil pada penelitian ini. Studi ini bertujuan untuk lebih memperkuat penelitian sehingga penelitian yang dilakukan lebih terarah dan mampu memberikan kontribusi kepada pihak-pihak yang terkait oleh penelitian ini. Beberapa penelitian yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai metode telah banyak digunakan sebelumnya di beberapa organisasi bisnis dan memberikan hasil yang cukup memuaskan. Setelah melakukan penelitian dengan *Balanced Scorecard* didapatkan usulan-usulan yang bisa digunakan untuk lebih meningkatkan kinerja.

Penelitian Kamal (2004) berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Metode Pengukuran Kinerja pada Hotel Melia Purosani” mengatakan bahwa kinerja manajemen hotel Melia Purosari Yogyakarta efektif dan efisien. Hal ini bisa dilihat dari keselarasan dalam tingkat yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen hotel berjalan sesuai dengan perencanaan strategi selama 12 bulan pada tahun 2001.

Penelitian Fitria (2015) berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Mie Bakso Mr. Balngkon Yogyakarta)” mengatakan bahwa nilai pada setiap sasaran yang ingin dicapai dari tahun ketahun berikutnya yaitu, *profit margin* memiliki nilai 3,37%, *return on investment* (ROI) memiliki nilai 4,44%, *asset turn over* (ATO) memiliki nilai 1,26%, *return on capital employeed* (ROCE) memiliki nilai 5,23%, pertumbuhan pendapatan memiliki nilai 3,37%, kepuasan konsumen memiliki nilai 70%, pertumbuhan jumlah konsumen memiliki nilai 77%, pengembangan organisasi 75,95%, kepuasan kerja karyawan memiliki nilai 71,80%, produktivitas relatif kerja karyawan memiliki nilai 15.100.000 (Rp/Org/Thn).

Penelitian Muhammad (2015) berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Sekolah Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Blue Ocean Strategy* (Studi Kasus di SMP Negeri 3 Pakem)” mengatakan bahwa setelah dilakukan pembobotan pada masing-masing perspektif kinerja sekolah di SMPN 3 Pakem diperoleh skor yaitu 74 dari 95, skor tersebut masuk kedalam kategori 4 dengan predikat “Baik”.

Penelitian Novian (2014) berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Importance Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (Csi) Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan”. Usulan strategi atau langkah-langkah agar kepuasan pelanggan Dewa Net dapat meningkat adalah dengan cara meningkatkan kinerjanya secara optimal, salah satu caranya adalah pihak tim Dewa Net melakukan perbaikan secara terus menerus sehingga performancenya terus meningkat dan pelanggan merasa puas.

Penelitian Arfan (2015) berjudul “Analisis Pengukuran Kualitas Pelayanan Pt. Borneo Tour & Travel Dengan Pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA) dan *Customer Satisfaction Index* (Csi) (Studi Kasus Pt. Borneo Sejahtera – Yogyakarta)”. Usulan mengingat pegawai tidak dapat melayani pelanggan yang mengalami masalah selama 24 jam, perusahaan dapat mengatasi ini dengan layanan telepon 24jam.

Penelitian putra (2012) berjudul “Analisis Kualitas Pelayanan Menurut Konsumen Dengan Metode *Importance And Performance Analysis* (IPA) dan Metode *Potential Gain In Costumer Value Index* (PGCV)”. Usulan survey kepuasan pelanggan setidaknya dilakukan secara berkala sehingga keinginan konsumen dapat dipantau dan dapat dijadikan sarana untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Penelitian Saputra (2013) berjudul “Penentuan Tingkat Kualitas Layanan Berdasarkan Pendekatan Metode IPA Dan PGCV Pada Perusahaan Jasa Jogja Fitness”. Usulan pihak jogja fitness dapat menambahkan opsi pilihan untuk program fitness yang diinginkan oleh konsumen seperti mengenali karakteristik pelanggan.

Penelitian Suprayogi (2014) berjudul “Studi Analisis Dan Penerapan Model *Servqual* Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Terhadap Konsumen Dengan Metode *Importance Performance Analysis* (IPA) dan *Potential Gain In Costumer Value* (PgcV)”. Usulan karyawan memiliki pengetahuan untuk menjawab pertanyaan pelanggan dengan memberikan pelatihan yang lebih.

Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Sebelumnya dan Usulan

Nama Peneliti	Objek Penelitian	Metode	Usulan
Mohamad Kamal (2004)	Hotel Melia Purosani	<i>Balanced Scorecard</i>	Evaluasi terhadap setiap tolak ukur keberhasilan dalam <i>Balanced Scorecard</i> harus diperhatikan secara berkala
Fitria Indrayani (2015)	Mie Bakso Mr. Blankoon	<i>Balanced Scorecard</i>	Diperlukan adanya perbaikan perancangan strategi yang lebih baik lagi
Muhammad Gusti Reza Sarbini (2015)	SMPN 3 pakem	<i>Balanced Scorecard & Blue Ocean Strategy</i>	Perlunya dilakukan perbaikan dalam hal profesionalisme
Novian Agit (2014)	Dewa Net	IPA & CSI	Melakukan perbaikan secara terus menerus sehingga performanya terus meningkat dan pelanggan merasa puas

Nama Peneliti	Objek Penelitian	Metode	Usulan
Arfan Hamzah (2015)	PT. Borneo Sejahtera	IPA & CSI	Melakukan layanan telepon 24jam
Putra Novliwanda Ade (2012)	Rumah <i>Ticketing Tour & Travel</i>	IPA & PGCV	Survey kepuasan pelanggan setidaknya dilakukan secara berkala
Saputra Hendra (2013)	Jogja Fitness	IPA & PGCV	Dapat menambahkan opsi an untuk program Fitnes
Suprayogi Bambang (2014)	CV. Satoe File Computer	IPA & PGCV	Memberikan pelatihan yang lebih kepada karyawan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penulisan laporan tugas akhir ini adalah Batik Wongso yang merupakan salah satu outlet dan tempat produksi batik yang terletak di kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data :

1. Data kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk bilangan, terbagi menjadi 2 bagian yaitu cacahan (diskrit) dan ukuran (kontinu). Data cacahan merupakan data yang diperoleh dengan cara menjumlah sedangkan data ukuran merupakan data yang diperoleh dengan cara mengukur. Contoh data kuantitatif adalah laporan keuangan perusahaan yang meliputi, laporan laba-rugi, penjualan, biaya operasional dan lain sebagainya.

2. Data kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang berbentuk non bilangan dan bersifat deskriptif. Berfungsi untuk menjelaskan hasil perhitungan yang telah diperoleh melalui penelitian. Contoh data kualitatif adalah sejarah berdirinya perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

Sumber data :

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dengan melakukan pengamatan pada objek penelitian secara langsung. Data tersebut diperoleh dengan beberapa metode diantaranya dengan wawancara maupun dengan kuesioner.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, data tersebut bisa diperoleh dengan melakukan studi pustaka, kajian literatur maupun dari artikel dan buku.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Agar dapat diperoleh data yang relevan dan dapat diuji kebenarannya diperlukan beberapa metode dalam pengumpulan data, berikut beberapa metode yang digunakan untuk memperoleh data :

1. Kajian pustaka

Kajian pustaka merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara mempelajari konsep dan teori yang berhubungan dengan permasalahan dan objek yang diteliti. Kajian ini bisa diperoleh dari buku, literatur dan artikel yang terkait dengan objek penelitian sebagai landasan teori yang akan menguatkan pemahaman mengenai permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

2. Penelitian lapangan

Penelitian lapangan merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara melakukan penelitian secara langsung pada lokasi penelitian dengan menggunakan teknik wawancara dengan pihak yang berkaitan dengan lokasi penelitian seperti pimpinan, karyawan dan konsumen. Batik wongso sebagai lokasi tempat penelitian merupakan tempat dilakukannya penelitian lapangan, data diambil dengan berinteraksi langsung dengan semua pihak yang terkait dengan Batik Wongso. Mulai dari karyawan, konsumen hingga pimpinan maupun pemilik dari Batik Wongso.

3. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada. Kuesioner terdiri dari daftar pertanyaan-pertanyaan mengenai permasalahan dan bidang yang akan diteliti. Kuesioner diajukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan permasalahan di lapangan dan bertujuan untuk memberikan informasi yang relevan dan terkait dengan studi kasus yang diteliti.

3.4 Responden Penelitian

Responden yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah karyawan dan konsumen yang melakukan transaksi serta proses produksi pada Batik Wongso. Peserta yang akan menjadi responden dipilih secara *Simple Random Sampling* yaitu pengambilan responden yang dilakukan secara acak dengan memberikan kesempatan kepada semua anggota populasi untuk terpilih menjadi responden yang mampu mewakili dari keseluruhan konsumen dan karyawan pada Batik Wongso. (Gay dan Diehl, 1992) berpendapat bahwa sampel haruslah sebesar-besarnya. Asumsi bahwa semakin banyak sampel yang diambil maka akan semakin representatif dan hasilnya dapat digeneralisir. Namun ukuran sampel yang diterima akan sangat bergantung pada jenis penelitiannya.

1. Jika penelitiannya bersifat deskriptif, maka sampel minimunya adalah 10% dari populasi
2. Jika penelitiannya korelasional, sampel minimunya adalah 30 subjek
3. Apabila penelitian kausal perbandingan, sampelnya sebanyak 30 subjek per group
4. Apabila penelitian eksperimental, sampel minimumnya adalah 15 subjek per group

3.5 Kajian Literatur

Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan empat perspektif pada *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Merupakan analisis data yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana gambaran keuntungan yang diperoleh perusahaan dilihat dari sisi keuntungan finansial.

Perspektif keuangan dirumuskan berdasarkan beberapa perhitungan berikut :

a. *Profit*

Menunjukkan profitabilitas suatu perusahaan setiap periodenya dan dirumuskan (Sutrisno, 2001) :

$$\text{Profit} : \text{Pendapatan} - \text{Biaya Pengeluaran} \dots\dots\dots (3.1)$$

b. *Revenue Growth (RG)*

Merupakan perhitungan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pertumbuhan pendapatan perusahaan dibandingkan dengan periode sebelumnya, dirumuskan :

$$RG = \frac{\text{pendapatan periode ini} - \text{pendapatan periode sebelumnya}}{\text{pendapatan periode sebelumnya}} \times 100\% \dots\dots\dots (3.2)$$

c. *TATO (Total Assets Turn Over)*

Menunjukkan rasio pendapatan terhadap total harta yang dimiliki perusahaan, dirumuskan (Sutrisno, 2001):

$$TATO : \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aktiva}} \dots\dots\dots (3.3)$$

d. *ROI (Return On Investment)*

Merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang akan digunakan untuk menutup investasi yang dikeluarkan. Laba yang

digunakan untuk mengukur rasio ini adalah laba bersih setelah pajak, dirumuskan (Sutrisno, 2001):

$$ROI : \frac{\text{Pendapatan}}{\text{investasi}} \times 100\% \dots\dots\dots (3.4)$$

e. *ROA (Return On Asset)*

Merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan semua aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam hal ini laba yang dihasilkan adalah laba sebelum bunga dan pajak, dirumuskan (Sutrisno, 2001) :

$$ROA : \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots (3.5)$$

2. Perspektif Konsumen

Perspektif konsumen menunjukkan tentang loyalitas konsumen terhadap perusahaan, berapa banyak konsumen yang memiliki loyalitas dan menjadi konsumen tetap. Perspektif ini bertujuan untuk menentukan berapa nilai dari konsumen dan menggunakan indeks kepuasan konsumen serta pengukuran reputasi pada perusahaan dengan beberapa kriteria yang terdapat pada perusahaan diantaranya kepuasan konsumen dan tingkat reputasi perusahaan. Mengukur tingkat kepuasan konsumen dan tingkat reputasi perusahaan tersebut dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada konsumen.

a. Indeks kepuasan konsumen

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur dan memantau kepuasan konsumennya dan konsumen bersaing yaitu dengan mengidentifikasi empat metode untuk mengukur kepuasan konsumen (Kotler, 2000)

Pada umumnya banyak penelitian mengenai kepuasan konsumen dilakukan dengan menggunakan metode survei, baik melalui pos, telepon ataupun wawancara pribadi. Melalui survei perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari konsumen sekaligus

memberikan tanda positif bahwa perusahaan memberikan perhatian terhadap konsumennya. Pengukuran kepuasan konsumen dilakukan dengan menyebarkan kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan.

b. Citra perusahaan

Citra perusahaan merupakan tujuan utama bagi suatu organisasi bisnis. Pengertian citra merupakan suatu hal yang abstrak namun wujudnya bisa dirasakan dari penilaian konsumen. Baik secara perilaku hormat maupun dengan menghargai dan ingin terus berinteraksi dengan perusahaan. Dilihat dari sebuah organisasi bisnis yang dipercaya, profesional dan dapat diandalkan dalam pembentukan pelayanan yang baik. Pengukuran citra perusahaan dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada konsumen untuk mengetahui sejauh mana citra perusahaan dimata konsumen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Merupakan perspektif yang menunjukkan tentang perkembangan proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan ukuran kinerja yang digunakan adalah:

a. Proses inovasi

Proses inovasi diukur dengan cara mengidentifikasi kebutuhan konsumen untuk masa sekarang dan masa mendatang. Identifikasi dilakukan untuk mengetahui secara spesifik kebutuhan konsumen dan pasar pada masa kini dan masa mendatang. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari konsumen dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. (Yuwono, 2004) Perhitungan proses inovasi dirumuskan dengan:

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{produk baru yang ditawarkan}}{\text{total produk yang sudah ada}} \times 100\% \dots\dots\dots (3.6)$$

b. Waktu proses produksi

Waktu proses produksi merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses produksi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada konsumen. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas dan biaya. Dan dirumuskan (Edy Sukarno, 2003)

$$\text{Waktu proses produksi} = \frac{\text{jumlah unit produksi}}{\text{jumlah waktu operasi}} \dots\dots\dots (3.7)$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Merupakan perspektif yang munjukan proses pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan dari faktor internal maupun external perusahaan, dan dirumuskan oleh beberapa perhitungan berikut :

a. Indeks kepuasan karyawan

Indeks kepuasan karyawan merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana karyawan merasa puas dengan kondisi perusahaan maupun dengan perlakuan atasan kepada karyawan. Untuk mengetahui indeks kepuasan karyawan dilakukan dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan dengan pertanyaan yang menyangkut dengan kondisi perusahaan.

b. Tingkat produktivitas karyawan

Tingkat produktivitas karyawan merupakan skala perbandingan dari jumlah keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan terhadap jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut, dan dirumuskan dengan

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{jumlah total karyawan}}{\text{jumlah total keuntungan}} \dots\dots\dots (3.8)$$

c. Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi merupakan skala perbandingan dari suatu organisasi bisnis, dan digunakan untuk mengetahui apakah organisasi bisnis tersebut memiliki manajemen organisasi yang baik atau mampu lebih dikembangkan lagi agar menjadi lebih baik lagi. Survei pengembangan organisasi dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada karyawan agar mampu diketahui sejauh mana pengembangan organisasi yang terdapat pada perusahaan.

d. Tingkat retensi karyawan

Tingkat retensi karyawan merupakan tingkatan yang menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu dalam mempertahankan karyawannya. Untuk melihat sejauh mana loyalitas dan produktivitas karyawan dalam setiap periodenya terhadap perusahaan. Dirumuskan dengan perhitungan :

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan masuk}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots (3.9)$$

3.6 Uji kelayakan data

3.6.1 Penentuan Jumlah Sampel

Dalam penentuan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan uji statistik karena uji statistik memiliki banyak keunggulan yaitu uji statistik sangat ekonomis selain itu statistik juga menyediakan prinsip-prinsip dan cara yang digunakan untuk mengatasi itu semua dengan menggunakan rumus *error*. Karena keterbatasan waktu uji statistik juga memiliki keunggulan dalam pengerjaannya dapat menghemat waktu, biaya, tenaga dan fasilitas.

3.6.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu data kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*), dengan r tabel dengan mencari *degree of freedom* (df) = $N - k$, dalam hal ini N adalah jumlah sampel, dan k adalah jumlah variabel independen penelitian. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2006).

3.6.3 Uji Reliabilitas

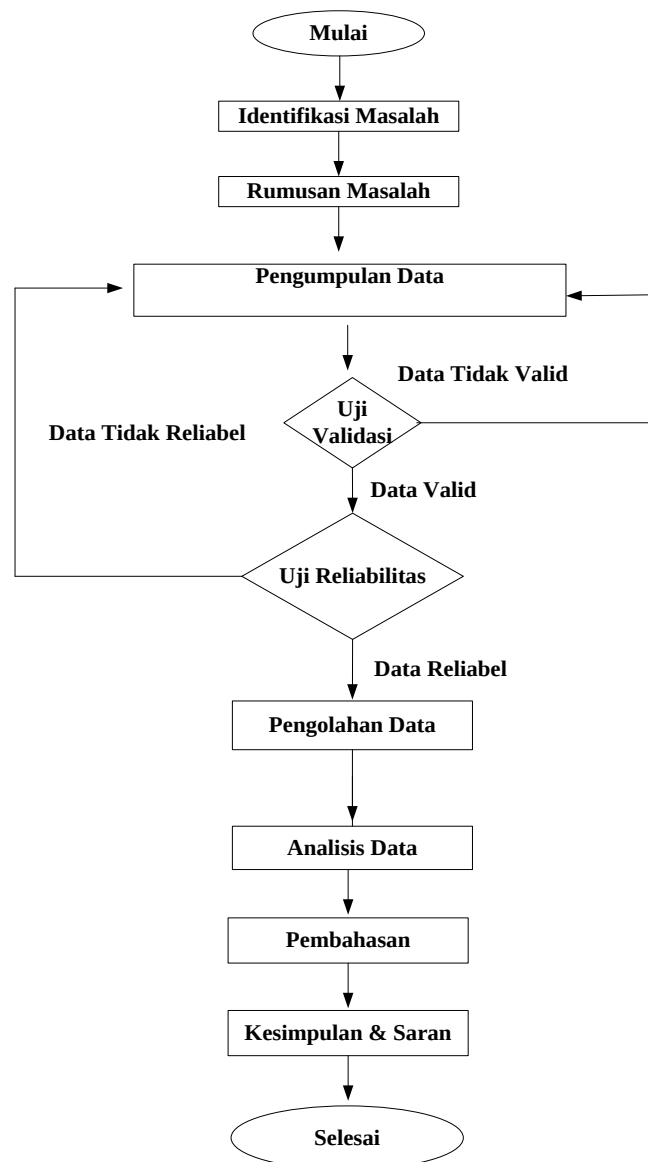
Tahapan selanjutnya setelah dilakukan uji validitas adalah uji reliabilitas. Reliabilitas diterjemahkan dari kata *reliability* yang berarti hal yang dapat dipercaya (tahan uji). Sebuah tes dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi jika tes tersebut memberikan data hasil yang konsisten (tetap) walaupun diberikan pada waktu yang berbeda kepada responden yang sama.

Hasil tes yang tetap atau seandainya berubah maka perubahan itu tidak signifikan maka tes tersebut dikatakan reliabel. Oleh karena itu reliabilitas sering disebut dengan keterpercayaan, keterandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya. Reliabilitas menyangkut masalah ketepatan alat ukur. Ketepatan ini dapat dinilai dengan analisa statistik untuk mengetahui kesalahan ukur. Reliabilitas lebih mudah dimengerti dengan memperhatikan aspek pemantapan, ketepatan, dan homogenitas. Suatu instrumen dianggap reliabel apabila instrumen tersebut dapat dipercaya sebagai alat ukur data penelitian (Kerlinger, 1973).

3.6.4 Uji Analisis Data

Uji analisis data dilakukan untuk mengetahui nilai dari tingkat kepuasan konsumen dan tingkat kinerja pegawai yang dapat dilakukan dengan uji analisis faktor. Analisis faktor dilakukan untuk menyederhanakan kumpulan data yang saling berhubungan menjadi kumpulan variabel yang lebih kecil agar dapat dianalisis dengan lebih mudah. Kemudian nilai rata-rata tersebut diberikan skor bobot nilai yang mengacu pada skala Likert. Skala Likert merupakan penilaian pernyataan seorang terhadap sesuatu dengan lima tingkat jawaban yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), Netral (N), setuju (S), sangat setuju (SS), dengan skor nilai secara berurutan satu (1) sampai dengan lima (5) (Mas'ud, 2008).

3.7 Alur Penelitian



Gambar 3.3 **Diagram Alur Penelitian**

Keterangan :

1. Identifikasi Masalah

Mencari permasalahan yang terdapat pada Batik Wongso

2. Rumusan Masalah

Menentukan rumusan masalah untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan

3. Pengumpulan data

Pada tahap pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk dilakukan analisis.

4. Uji validasi

Dilakukan untuk menentukan apakah data yang akan diteliti sudah valid dan dapat dilakukan pengukuran. Jika data dinyatakan tidak valid maka dilakukan pengumpulan data ulang dan jika data dinyatakan sudah valid maka dilakukan tahapan selanjutnya.

5. Uji reliabilitas

Dilakukan untuk menentukan apakah data yang diteliti sudah reliabel dan dapat dilakukan pengukuran. Jika data dinyatakan tidak reliabel maka dilakukan pengumpulan data ulang dan jika data reliabel maka dilanjutkan dengan tahapan selanjutnya.

6. Pengolahan data

Setelah data yang dikumpulkan dinyatakan valid dan reliabel maka dilakukan pengolahan data untuk menentukan pembobotan dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

7. Analisis data

Data yang telah diolah dan dilakukan pembobotan selanjutnya dianalisis dan diukur berada pada kinerja mana skor yang dimiliki pada masing-masing indikator.

8. Pembahasan

Setelah dilakukan analisis maka dilakukan pembahasan untuk mengetahui kinerja perusahaan pada Batik Wongso.

9. Kesimpulan dan saran

Setelah pembahasan selesai maka dapat disimpulkan bagaimana kinerja perusahaan yang terdapat pada Batik Wongso dan saran apa yang mampu diberikan untuk meningkatkan kinerja pada Batik Wongso.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Berdirinya Batik Wongso

Semakin banyaknya usaha dan jenis konveksi yang semakin beragam menjadikan batik sebagai salah satu jenis konveksi tradisional yang semakin memiliki saingan di pasaran. Namun batik yang merupakan salah satu warisan budaya Indonesia dan merupakan salah satu kebanggaan bangsa tetap memiliki peminat yang tidak akan pernah habis dari masa-kemasa.

Di Yogyakarta sendiri yang memiliki ciri khas khusus pada corak batiknya tentu tidak akan berhenti menjadi produsen batik yang diminati oleh masyarakat sekitar Yogyakarta maupun diluar Yogyakarta karena keunikan corak pada batik Yogyakarta.

Ibu Harsi merupakan seorang yang lahir di Yogyakarta dan mulai tertarik terhadap batik sejak masih muda namun untuk mengembangkan usaha batik sendiri memang dibutuhkan modal dan pengetahuan yang tidak sedikit mengenai batik. Setelah ibu Harsi menginjak usia yang cukup matang dan memiliki penghasilan sebagai PNS di daerah Yogyakarta kembali timbul minat ibu Harsi untuk terus mengembangkan batik Yogyakarta. Kemudian setelah melakukan perencanaan yang cukup pada tahun 2009 ibu Harsi mengembangkan salah satu merk batik asal Bantul Yogyakarta yaitu Batik Wongso.

Pada awal berdirinya Batik Wongso hanya memiliki satu tempat penjualan yang terdapat pada Jl. Makam Sewu, Pijenan, Wijirejo, Pandak, Bantul, Yogyakarta. Namun setelah beberapa tahun berjalan Batik Wongso menjadi salah satu pemasok tetap untuk beberapa tempat penjualan diantaranya terdapat pada Indolux Hotel Yogyakarta dan Magelang, Jawa Tengah.

4.1.2 Profil Perusahaan

Batik Wongso merupakan salah satu produsen sekaligus perusahaan dagang yang bergerak dibidang konveksi batik yang terletak di kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan identitas sebagai berikut :

- a. Nama perusahaan : Batik Bantul Wongso
- b. Alamat : Jl. Makam Sewu, Pijenan, Wijirejo, Pandak, Bantul, Yogyakarta
- c. Telpn : 085101552374
- d. Email : Batikwongso1@gmail.com

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Menjadi perusahaan dagang yang mampu ambil bagian dalam pelestarian budaya Indonesia dan membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitar.

Misi

Menjadikan batik sebagai salah satu budaya bangsa yang harus terus dilestarikan sebagai salah satu kebanggaan bangsa Indonesia.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan salah satu komponen yang penting dalam keberlangsungan suatu perusahaan dagang. Dengan adanya struktur organisasi maka setiap pekerja akan bekerja secara terstruktur dan terorganisir sesuai dengan jabatan,

wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan lebih baik.

Batik Wongso merupakan salah satu perusahaan dagang dengan kelas menengah sehingga Batik Wongso belum memiliki struktur organisasi yang cukup kompleks. Selain itu sistem kerja yang terdapat pada Batik Wongso masih serabutan dan hanya terdapat beberapa pegawai tetap yang membantu kegiatan operasional. Karena tidak ada struktur organisasi yang kompleks pada Batik Wongso setiap karyawan memiliki kedudukan yang hampir sama.

Namun pada Batik Wongso terdapat pembagian tugas pada masing-masing karyawan, bagian tersebut adalah bagian produksi, penjualan dan pemasaran yang semuanya dipimpin langsung oleh pemilik Batik Wongso.

4.2 Pengukuran Kinerja dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

Pengukuran kerja dilakukan dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap ini dilakukan pengambilan data yang berkaitan dengan hal-hal yang mempengaruhi kinerja Batik Wongso berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode yang akan menunjang akurasi dari perhitungan kinerja perusahaan.

Pada masing-masing perspektif memiliki beberapa indikator yang satu sama lain berbeda namun saling berkaitan. Indikator pada masing-masing perspektif dibuat lebih dari satu karena untuk menentukan akurasi perhitungan kinerja perusahaan secara kumulatif yang lebih akurat. Berikut data yang akan diolah menggunakan perhitungan perspektif *Balanced Scorecard*.

Tabel 4.1 Data Batik Wongso

Indikator	Tahun		
	2013	2014	2015
Pendapatan	Rp117.800.000,-	Rp153.500.000,-	Rp216.700.000,-
Biaya operasional	Rp38.600.000,-	Rp49.800.000,-	Rp67.3000.000,-
Total aktiva	Rp439.000.000,-	Rp521.500.000,-	Rp568.000.000,-
Investasi	Rp102.600.000,-	Rp131.500.000,-	Rp178.200.000,-
Total aset	Rp1.028.900.000,-	Rp1.221.000.000,-	Rp1.386.000.000,-
Jumlah unit produksi	32370 meter	38230 meter	43010 meter
Jumlah waktu operasi	2200 jam	2200 jam	2200 jam
Jumlah karyawan	22 orang	26 orang	28 orang
Jumlah karyawan masuk	-	14 orang	19 orang
Jumlah produk baru	1 jenis	0	0
Produk yang sudah ada	8 jenis	9 jenis	9 jenis

4.2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan perhitungan laporan keuangan dari perusahaan setiap periodenya. Sasaran pada perhitungan perspektif ini adalah untuk memenuhi keinginan perusahaan dalam memperoleh keuntungan biaya, sehingga mampu memperbaiki kinerja operasional dan dapat meningkatkan *profit* serta menekan biaya produksi tanpa mengurangi kualitas produk.

Setelah melakukan penelitian maka diperoleh data keuangan yang kemudian digunakan untuk melakukan analisis keuangan dengan berbagai komponen perhitungan pada Batik Wongso, sebagai berikut :

1. *Profit*

Menunjukkan profitabilitas suatu perusahaan dan digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu perusahaan dapat mencapai keuntungan dari kegiatan yang dilakukan setiap periodenya dan dirumuskan :

$$\text{Profit} : \text{Pendapatan} - \text{Biaya Pengeluaran} \dots\dots\dots (4.1)$$

Tabel 4.2 Perhitungan *Profit* Batik Wongso

Periode 2013-2015 (dalam rupiah)

Tahun	Pendapatan	Biaya	Profit
	a	b	c = a-b
2013	117.800.000	38.600.000	79.200.000
2014	153.500.000	49.800.000	103.700.000
2015	216.700.000	67.300.000	149.400.000

Pada perhitungan tabel di atas dapat dilihat jumlah *profit* yang dimiliki oleh Batik Wongso pada tahun 2015, 2014 dan 2013 berturut-turut adalah sebesar Rp149.900.000,-, Rp103.700.000,- dan Rp79.200.000,- dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Batik Wongso mengalami peningkatan *profit* yang cukup baik setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir.

2. *Revenue Growth* (RG)

Merupakan perhitungan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pertumbuhan pendapatan perusahaan dibandingkan dengan periode sebelumnya, dan dirumuskan dengan perhitungan berikut:

$$RG = \frac{\text{pendapatan periode ini} - \text{pendapatan periode sebelumnya}}{\text{pendapatan periode sebelumnya}} \times 100\% \dots\dots\dots (4.2)$$

a. *Revenue growth* tahun 2013-2014 =

$$\frac{103.700.000 - 79.200.000}{79.200.000} \times 100\% = 30,93\%$$

b. *Revenue growth* tahun 2014 - 2015 =

$$\frac{149.400.000 - 103.700.000}{103.700.000} \times 100\% = 44,06\%$$

Pada perhitungan *Revenue Growth* pada tahun 2014 dan 2015 tingkat pertumbuhan profit mencapai 30,93% dan 44,06%. Dapat dilihat persentase pertumbuhan profit bertambah setiap tahunnya dan selalu meningkat selama 3 tahun terakhir hal ini menunjukkan bahwa Batik Wongso selalu meningkatkan kinerjanya untuk mendapat *profit* yang baik setiap tahunnya.

3. *TATO (Total Assets Turn Over)*

Menunjukkan rasio pendapatan terhadap total harta yang dimiliki perusahaan sehingga diketahui keterkaitan pendapatan dengan kekayaan yang sudah dimiliki oleh perusahaan, dirumuskan :

$$\text{TATO} : \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aktiva}} \dots\dots\dots (4.3)$$

Tabel 4.3 Perhitungan TATO Batik Wongso

Periode 2013-2015 (dalam rupiah)

Tahun	Penjualan	Total Aktiva	TATO
	a	b	c= $\frac{a}{b}$
2013	182.400.000	439.600.000	0,41
2014	235.000.000	521.500.000	0,45
2015	316.850.000	568.000.000	0,55

Pada perhitungan *Total Assets Turn Over* di atas dapat dilihat bahwa selama 3 tahun terakhir yaitu pada tahun 2015, 2014 dan 2013 berturut-turut adalah 0,41, 0,45 dan 0,55. Yang berarti pada Batik Wongso setiap tahunnya selama tiga tahun terakhir mengalami peningkatan total aset yang cukup baik.

4. *ROI (Return On Investment)*

Menunjukkan rasio keuntungan yang diperoleh atau pun hilang pada suatu investasi dan dirumuskan :

$$ROI : \frac{\text{pendapatan}}{\text{investasi}} \times 100\% \dots\dots\dots (4.4)$$

Tabel 4.4 Perhitungan ROI Batik Wongso
Periode 2013-2015 (dalam rupiah)

Tahun	Pendapatan	Investasi	ROI
	a	b	c= $\frac{a}{b} \times 100\%$
2013	117.800.000	102.600.000	114,81%
2014	153.500.000	131.500.000	116,73%
2015	216.700.000	178.200.000	121,60%

Pada perhitungan *Return On Investment* di atas dapat dilihat bahwa Batik Wongso selalu mengalami peningkatan meskipun jumlahnya tidak terlalu signifikan. Pada tahun 2013 ke 2014 Batik Wongso mengalami peningkatan sebesar 1,92% dan pada tahun 2014 ke tahun 2015 Batik Wongso mengalami peningkatan pengembalian atas investasi sebesar 4,87%.

5. *ROA(Return On Asset)*

Menunjukkan perbaikan atas kinerja operasional dan mengukur efisiensi dari aset total untuk menghasilkan laba, dirumuskan :

$$ROA : \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots (4.5)$$

Tabel 4.5 Perhitungan ROA Batik Wongso
Periode 2013-2015 (dalam rupiah)

Tahun	Pendapatan	Total Aktiva	ROA
	a	b	c= $\frac{a}{b} \times 100\%$
2013	117.800.000	439.600.000	26,79 %

Tahun	Pendapatan a	Total Aktiva b	ROA $c = \frac{a}{b} \times 100\%$
2014	153.500.000	521.500.000	29,43%
2015	216.700.000	568.000.000	38,15%

Pada perhitungan *Return On Asset* dapat dilihat bahwa pada Batik Wongso dari tahun ke tahun selama 3 tahun terakhir selalu mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Yaitu pada tahun 2013, 2014 dan 2015 berturut-turut adalah 26,79%, 29,43% dan 38,15%. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir Batik Wongso memiliki persentase kenaikan pengembalian atas aset yang cukup baik.

4.2.2 Perspektif Konsumen

Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas konsumen dari layanan jasa yang diberikan. Pada perspektif ini penulis menggunakan ukuran kepuasan konsumen dengan pertimbangan bahwa retensi, akuisisi dan profitabilitas konsumen ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan konsumen. Selain dengan mengukur tingkat kepuasan konsumendilakukan juga perhitungan citra perusahaan untuk mengetahui sejauh mana citra (*image*) pada Batik Wongso.

Pengukuran kepuasan konsumen dan citra perusahaan dilakukan dengan menentukan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan tingkat keinginan konsumen dan citra perusahaan dimata konsumennya, kuesioner tersebut terdiri dari 17 pertanyaan yang mencakup 2 kriteria yaitu kepuasan konsumen dan citra perusahaan yang terdapat pada Batik Wongso. Untuk menentukan siapa yang menjadi responden dilakukan dengan cara *simple random sampling*.

Data pada kuesioner yang diberikan tersebut bersifat kualitatif, setelah seluruh data terkumpul kemudian data tersebut diubah menjadi data kuantitatif dengan cara memberikan pembobotan pada masing-masing pilihan jawaban yang diberikan oleh reponden dengan pemberian aturan skor sebagai berikut: jika memilih STS (sangat tidak

setuju) diberi skor 1, jika memilih TS (tidak setuju) diberi skor 2, jika memilih N (Netral) diberi skor 3, jika memilih S (setuju) diberi nilai 4 dan jika memilih SS (sangat setuju) diberi skor 5. Pemberian skor bertujuan untuk memberikan kemudahan untuk mengolah data dan menentukan tingkat kepuasan konsumen.

Jumlah kuesioner kepuasan konsumen yang dibagikan kepada konsumen adalah sejumlah 70 dan kuesioner yang kembali adalah sejumlah 70 kuesioner dan semua kuesioner yang kembali memenuhi syarat untuk diolah dan dilakukan analisis.

1. Indeks Kepuasan Konsumen

Indeks kepuasan konsumen merupakan perhitungan yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana konsumen merasa puas akan kinerja dan pelayanan yang diberikan. Perhitungan tersebut merupakan hasil dari proses evaluasi yang membandingkan ekspektasi sebelum pembelian dan transaksi dengan kualitas produk maupun pelayanan.

a. Penentuan Jumlah Sampel

Uji penentuan jumlah sampel digunakan untuk menentukan apakah data yang didapatkan sudah cukup untuk dilakukan analisis, untuk menentukan kecukupan data pada kepuasan konsumen menggunakan rumus sebagai berikut: karena jumlah populasi tidak diketahui namun nilai p selaludiantara 0 sampai 1 dengannilai p maksimal, maka:

$$f(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{d(p)} = 0$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$-1 = -2p$$

$$p = 0,5$$

Dengan :

Tingkat kepercayaan = 90%

Derajatketelitian (α) = 10% = 0,1 ; $\alpha/2 = 0,05$; $Z \alpha/2 = 1,645$

Maka, jumlahsampel minimum yang dibutuhkan adalah :

$$n = \frac{Z^2 \cdot p(1-p)}{E^2} \dots\dots\dots (4.11)$$

$$n = \frac{1,645 \cdot 0,5(1-0,5)}{0,1^2}$$

$$n = 67,65 \approx 68 \text{ sampel}$$

Maka data yang dibutuhkan adalah sejumlah 68 responden sedangkan data responden yang diteliti adalah sejumlah 70 responden, sehingga data dinyatakan cukup untuk dilakukan analisis.

b. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya dan menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang akan diteliti oleh peneliti.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner valid

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Tingkat signifikansi

Jumlah data adalah 70, dengan derajat kebebasan (df) = n -2 = 68 tingkat signifikansi $\alpha = 10\%$ sehingga didapat $r_{\text{tabel}} = 0,195$

3. Daerah kritis

Jika $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$ maka $H_0 \text{ can't rejected}$

Jika $r_{\text{hitung}} \leq r_{\text{tabel}}$ maka $H_0 \text{ rejected}$

Tabel 4.6 Uji Validasi Indeks Kepuasan Konsumen

Aspek	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
<i>Responsiveness</i> (Daya tanggap)	Kemampuan karyawan dalam menjelaskan produk kepada konsumen	0,495	0,195	Valid

Aspek	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
Empathy (Empati)	Kecepatan karyawan melakukan proses pelayanan	0,467	0,195	Valid
	Kesabaran karyawan dalam menghadapi keluhan konsumen	0,353	0,195	Valid
	Kemampuan karyawan dalam menanggapi keluhan konsumen	0,514	0,195	Valid
Reliability (Kehandalan)	Respon karyawan terhadap permintaan konsumen	0,439	0,195	Valid
	Kemudahan bagi konsumen untuk melakukan transaksi	0,652	0,195	Valid
Assurance (Jaminan)	Pemberian layanan purna jual produk	0,478	0,195	Valid
	Jaminan dalam pengembalian barang cacat	0,547	0,195	Valid
Tangible (Berwujud)	Penggunaan bahan material batik yang baik	0,673	0,195	Valid
	Keanekaragaman jenis produk batik	0,546	0,195	Valid

Nilai r_{hitung} didapat dari pengolahan data menggunakan *Software SPSS versi 17 for windows*. Data kuesioner dikatakan valid jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$. Pada rekapitulasi hasil uji validitas menggunakan *Software SPSS versi 17 for windows* di atas dapat dilihat bahwa setiap butir pertanyaan pada kuesioner sudah valid dan bisa digunakan sebagai atribut untuk mengetahui seberapa besar kepuasan konsumen pada perusahaan.

c. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu tingkatan yang mengukur kehandalan hasil jika dilakukan pengukuran berulang pada suatu karakteristik. Pengujian reliabilitas dihitung dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Daerah kritis

Jika $r_{\alpha} \geq r_{\text{tabel}}$ maka H_0 *can't rejected*

Jika $r_{\alpha} \leq r_{\text{tabel}}$ maka H_0 *rejected*

3. Keputusan

Data kuesioner dikatakan reliabel jika nilai r_{α} lebih besar dari 0,6. Nilai r_{α} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *Software SPSS versi 17 for windows* dan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,798. Maka data kuesioner dinyatakan reliabel atau H_0 *can't rejected* karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r_{hitung} yaitu sebesar 0,6.

d. Skor Kepuasan Konsumen

Setelah data kuesioner dinyatakan kecukupan jumlah sampel, uji validitas dan uji reliabilitasnya maka dilakukan perhitungan skor untuk menentukan berada pada posisi manakah kepuasan konsumen pada Batik Wongso. Perhitungan skor kepuasan konsumen adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2002):

$$\text{Penentuan interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5 \dots\dots\dots (4.12)$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= PP \times R \times \text{Exmaks} \\ &= 10 \times 70 \times 5 = 3500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \times \text{Exmin} \\ &= 10 \times 70 \times 1 \\ &= 700 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (3500 - 700) : 5 \\ &= 560 \end{aligned}$$

700 – 1260 (dikategorikan sangat tidak puas)

1261 – 1820 (dikategorikan tidak puas)

1821 – 2380 (dikategorikan cukup)

2281 – 2940 (dikategorikan puas)

2941 – 3500 (dikategorikan sangat puas)

Berdasarkan interval data yang telah dihitung dengan perhitungan di atas, maka didapatkan kelima kategori tingkat kepuasan konsumen. Setelah diberikan kuesioner kepada sejumlah 70 responden akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan konsumen Batik Wongso atas pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan perhitungan rekapitulasi kuesioner kepuasan konsumen indeks kepuasan konsumen berada pada skor 2410 (lampiran1). Skor tersebut menunjukkan bahwa konsumen pada Batik Wongso sudah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak Batik Wongso

2. Citra Perusahaan

Citra perusahaan merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat ketertarikan konsumen terhadap perusahaan. Untuk mengetahui sejauh mana konsumen melihat citra dan reputasi Batik Wongso maka dibuat suatu kuesioner yang ditujukan kepada konsumen. Pertanyaan pada kuesioner menyangkut tentang seberapa tingkat citra (*image*) yang dimiliki oleh Batik Wongso.

a. Penentuan Jumlah Sampel

Uji penentuan jumlah sampel digunakan untuk menentukan apakah data yang didapatkan sudah cukup untuk dilakukan analisis, untuk menentukan kecukupan data pada kepuasan konsumen menggunakan rumus sebagai berikut: karena jumlah populasi tidak diketahui namun nilai p selaludiantara 0 sampai 1 dengannilai p maksimal, maka:

$$f(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{d(p)} = 0$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$-1 = -2p$$

$$p = 0,5$$

Dengan :

Tingkat kepercayaan = 90%

Derajatketelitian (α) = 10% = 0,1 ; $\alpha/2 = 0,05$; $Z \alpha/2 = 1,645$

Maka, jumlahsampel minimum yang dibutuhkan adalah :

$$n = \frac{Z^2 \cdot p(1-p)}{E^2} \dots\dots\dots (4.11)$$

$$n = \frac{1,645 \cdot 0,5(1-0,5)}{0,1^2}$$

$$n = 67,65 \approx 68 \text{ sampel}$$

Maka data yang dibutuhkan adalah sejumlah 68 responden sedangkan data responden yang diteliti adalah sejumlah 70 responden, sehingga data dinyatakan cukup untuk dilakukan analisis.

b. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya dan menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang akan diteliti oleh peneliti.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner valid

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Tingkat signifikansi

Jumlah data adalah 70, dengan derajat kebebasan (df) = $n - 2 = 68$ tingkat signifikansi $\alpha = 10\%$ sehingga didapat $r_{tabel} = 0,195$

3. Daerah kritis

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 *can't rejected*

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 *rejected*

Tabel 4.7 Uji Validasi Citra Perusahaan

Aspek	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
Citra perusahaan	Kebersihan tempat penjualan Batik Wongso	0,368	0,195	Valid
	Ketersediaan lahan parkir	0,596	0,195	Valid
	Lokasi tempat penjualan yang strategis	0,569	0,195	Valid
	Pengalaman yang menyenangkan dalam interaksi dengan Batik Wongso	0,437	0,195	Valid
	Komunikasi yang baik antara konsumen dan karyawan	0,352	0,195	Valid
	Penataan tata letak toko yang menarik	0,333	0,195	Valid
	Motiv batik yang menarik	0,391	0,195	Valid

Nilai r_{hitung} didapat dari pengolahan data menggunakan *Software SPSS versi 17 for windows*. Data kuesioner dikatakan valid jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$. Pada rekapitulasi hasil uji validitas menggunakan *Software SPSS versi 17 for windows* di atas dapat dilihat bahwa setiap butir pertanyaan pada kuesioner sudah valid dan bisa digunakan sebagai atribut untuk mengetahui seberapa besar citra (*image*) yang dimiliki oleh Batik Wongso.

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu tingkatan yang mengukur kehandalan hasil jika dilakukan pengukuran berulang pada suatu karakteristik. Pengujian reliabilitas dihitung dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Daerah kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ maka H_0 *can't rejected*

Jika $r_{\alpha} \leq r_{\text{tabel}}$ maka H_0 *rejected*

3. Keputusan

Data kuesioner dikatakan reliabel jika nilai r_{α} lebih besar dari 0,6. Nilai r_{α} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *Software SPSS 17 for windows* dan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,798. Maka data kuesioner dinyatakan reliabel atau H_0 *can't rejected* karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r_{hitung} yaitu sebesar 0,6.

d. Skor Kepuasan Konsumen

Setelah data kuesioner dinyatakan kecukupan jumlah sampel, uji validitas dan uji reliabilitasnya maka dilakukan perhitungan skor untuk menentukan berada pada posisi manakah kepuasan konsumen pada Batik Wongso. Perhitungan skor kepuasan konsumen adalah sebagai berikut :

Penentuan interval = $(I_{\text{kmax}} - I_{\text{kmin}}) : 5$ (4.12)

$$\begin{aligned} I_{\text{kmax}} &= PP \times R \times E_{\text{kmax}} \\ &= 7 \times 70 \times 5 \\ &= 2450 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I_{\text{kmin}} &= PP \times R \times E_{\text{min}} \\ &= 7 \times 70 \times 1 \\ &= 490 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (2450 - 490) : 5 \\ &= 392 \end{aligned}$$

490 – 882 (dikategorikan sangat buruk)

883 – 1274 (dikategorikan buruk)

1275 – 1666 (dikategorikan cukup)

1667 – 2058 (dikategorikan baik)

2059 – 2450 (dikategorikan sangat baik)

Berdasarkan interval data yang telah dihitung dengan perhitungan di atas, maka didapatkan kelima kategori tingkat citra perusahaan. Setelah diberikan kuesioner

kepada sejumlah 70 responden akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat citra Batik Wongso dimata para konsumen.

Berdasarkan perhitungan rekapitulasi kuesioner citra perusahaan berada pada skor 1557 (lampiran1). Skor tersebut menunjukkan bahwa citra yang dimiliki oleh Batik Wongso berada pada kategori cukup.

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal pihak manajemen akan menganalisis apa saja atribut yang dibutuhkan oleh konsumen. Perusahaan akan melakukan proses pelayanan kepada konsumen dan menawarkan jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dimulai dari proses inovasi, waktu proses produksi yang dibutuhkan untuk memproduksi batik hingga proses penjualan purna jual yang baik untuk meningkatkan nilai konsumen.

1. Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan nilai tingkat inovasi pembaruan dalam memperoleh produk yang baru untuk mendapatkan nilai produktivitas yang lebih tinggi dengan menambahkan produk baru, dirumuskan:

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{produk baru yang ditawarkan}}{\text{total produk yang sudah ada}} \times 100\% \dots\dots\dots (4.7)$$

Tabel 4.8 Proses Inovasi

	Produk baru	Produk yang sudah ada	Inovasi
Tahun	(jenis produk)	(jenis produk)	
	a	b	$c = \frac{a}{b} \times 100\%$
2013	1	8	12,5%
2014	0	9	0%
2015	0	9	0%

Pada tabel proses inovasi di atas dapat dilihat bahwa selama 3 tahun terakhir hanya terdapat 1 produk baru pada tahun 2013 dan memiliki persentase proses inovasi sebesar 12,5%. Hal tersebut menandakan bahwa proses inovasi pada Batik Wongso kurang diperhatikan. Pihak Batik Wongso hanya berfokus pada produk lama yang sudah ada.

2. Waktu Proses Produksi

Waktu proses produksi merupakan indikator jumlah produksi batik dengan melihat perbandingan jumlah waktu operasi setiap tahunnya. Waktu proses produksi digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat produktivitas setiap periodenya. Waktu proses produksi menggunakan perhitungan berikut:

$$\text{Waktu proses produksi} = \frac{\text{jumlah unit produksi pertahun}}{\text{jumlah waktu operasi pertahun}} \dots\dots\dots (4.8)$$

Tabel 4.9 Waktu Proses Produksi

Tahun	Jumlah unit produksi (meter) a	Jumlah waktu operasi (jam) b	Waktu proses produksi (meter/jam) $c = \frac{a}{b}$
2013	32370	2200	14,71
2014	38230	2200	17,37
2015	43010	2200	19,55

Pada tabel di atas dapat dilihat waktu proses produksi. Pada tahun 2013 waktu proses produksi batik adalah 14,71 meter/jam, pada tahun 2014 adalah 17,37 meter/jam dan pada 2015 adalah sebesar 19,55 meter/jam. Setiap tahunnya waktu proses produksi mengalami peningkatan, peningkatan ini menunjukkan bahwa Batik Wongso merupakan perusahaan yang terus berkembang dalam melakukan proses produksi.

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menjadikan suatu organisasi bisnis yang terus belajar dan terus berkembang agar mampu mendorong pertumbuhan dan kinerja pada perusahaan. Pengembangan pada kemampuan karyawan merupakan poin penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu kenyamanan karyawan juga harus selalu diperhatikan agar kinerja karyawan tidak menurun akibat rasa tidak nyaman pada karyawan.

1. Indeks Kepuasan Karyawan

Karyawan merupakan komponen yang sangat penting bagi sebuah organisasi bisnis. Kinerja karyawan sangat menentukan produktivitas perusahaan dan menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan kondisi perusahaan akan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan dan dapat meningkatkan produktivitas, mutu dan pelayanan terhadap konsumen.

Untuk mengetahui kepuasan karyawan terhadap perusahaan dilakukan penyebaran kuesioner yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. Jumlah pertanyaan pada kuesioner kepuasan karyawan adalah sejumlah 13 pertanyaan. Jumlah kuesioner kepuasan karyawan yang dibagikan kepada karyawan adalah sejumlah 28 kuesioner dan kuesioner yang kembali adalah sejumlah 28 kuesioner dan semua kuesioner yang kembali memenuhi syarat untuk diolah dan dilakukan analisis.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya dan menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang akan diteliti oleh peneliti.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner valid

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Tingkat signifikansi

Jumlah data adalah 28, dengan derajat kebebasan (df) = $n - 2 = 26$ tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ sehingga didapat $r_{\text{tabel}} = 0,388$

3. Daerah kritis

Jika $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$ maka H_0 *can't rejected*

Jika $r_{\text{hitung}} \leq r_{\text{tabel}}$ maka H_0 *rejected*

Tabel 4.10 Uji Validasi Kepuasan Karyawan

Pertanyaan	R _{hitung}	R _{tabel}	Ket.
Saya diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya	0,431	0,388	Valid
Saya diberi upah yang memadai	0,413	0,388	Valid
Saya diberi kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja	0,613	0,388	Valid
Saya merasa puas dengan kondisi tempat saya bekerja	0,659	0,388	Valid
Saya merasa puas dengan rekan kerja saya	0,771	0,388	Valid
Saya memiliki hubungan pergaulan yang erat dengan rekan kerja saya	0,613	0,388	Valid
Saya diberikan waktu bekerja sesuai dengan kemampuan saya	0,548	0,388	Valid
Saya diberikan kesempatan untuk membantu orang lain	0,541	0,388	Valid
Saya merasa puas dengan kemampuan atasan memberikan perintah	0,621	0,388	Valid
Saya merasa puas dengan penghargaan/pujian yang diberikan kepada saya jika saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0,453	0,388	Valid
Saya diberikan kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan dengan mudah	0,667	0,388	Valid
Pekerjaan saya menjamin kehidupan saya dimasa mendatang	0,661	0,388	Valid

Pertanyaan	R_{hitung}	R_{tabel}	Ket.
Saya diberikan sanksi yang sesuai atas kesalahan atau kelalaian yang saya lakukan	0,471	0,388	Valid

Nilai r_{hitung} didapat dari pengolahan data menggunakan *Software SPSS versi 17 for windows*. Data kuesioner dikatakan valid jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$. Pada rekapitulasi hasil uji validitas menggunakan *Software SPSS versi 17 for windows* dapat dilihat bahwa setiap butir pertanyaan pada kuesioner sudah valid dan bisa digunakan sebagai atribut untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan karyawan pada perusahaan.

a. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu tingkatan yang mengukur konsistensi hasil jika dilakukan pengukuran berulang pada suatu karakteristik. Pengujian reliabilitas dihitung dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Daerah kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ maka H_0 *can't rejected*

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$ maka H_0 *rejected*

3. Keputusan

Data kuesioner dikatakan reliabel jika nilai r_{alpha} lebih besar dari 0,6. Nilai r_{alpha} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *Software SPSS versi 17 for windows* dan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,831. Maka data kuesioner dinyatakan reliabel atau H_0 *can't rejected* karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6.

b. Skor Kepuasan Karyawan

Setelah data kuesioner dinyatakan kecukupan jumlah sampel, uji validitas dan uji reliabilitasnya maka dilakukan perhitungan skor untuk menentukan berada pada posisi manakah kepuasan karyawan pada Batik Wongso. Perhitungan skor kepuasan karyawan adalah sebagai berikut :

Penentuan interval = $(I_{\text{kmax}} - I_{\text{kmin}}) : 5$ (4.12)

$$\begin{aligned} I_{\text{kmax}} &= PP \times R \times E_{\text{maks}} \\ &= 13 \times 28 \times 5 \\ &= 1820 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I_{\text{kmin}} &= PP \times R \times E_{\text{min}} \\ &= 13 \times 28 \times 1 \\ &= 364 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1820 - 364) : 5 \\ &= 291,2 \end{aligned}$$

364 – 655,2 (dikategorikan sangat tidak puas)

656,2 – 946,4 (dikategorikan tidak puas)

947,4 – 1237,6 (dikategorikan cukup)

1238,6 – 1528,8 (dikategorikan puas)

1528,8 – 1820 (dikategorikan sangat puas)

Berdasarkan interval data yang telah dihitung dengan perhitungan di atas, maka didapatkan kelima kategori tingkat kepuasan karyawan. Setelah diberikan kuesioner kepada sejumlah 28 responden akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan karyawan Batik Wongso.

Berdasarkan perhitungan rekapitulasi kuesioner kepuasan karyawan indeks kepuasan karyawan berada pada skor 1226 (lampiran 2). Skor tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Batik Wongso sudah cukup dengan pihak manajemen Batik Wongso

2. Pengembangan Organisasi

Sebagai salah satu perusahaan Batik Wongso membutuhkan pengembangan pada setiap proses bisnisnya untuk turut meningkatkan kinerja pada perusahaan. Pengembangan organisasi merupakan salah satu proses yang perlu dikembangkan dan ditingkatkan karena struktur organisasi yang baik akan mampu mempengaruhi proses bisnis.

Untuk mengetahui sejauh mana proses pengembangan organisasi maka dilakukan analisis dengan menggunakan kuesioner dan pertanyaan kepada karyawan untuk menentukan sejauh mana pengembangan organisasi pada Batik Wongso. Jumlah pertanyaan pada pengembangan organisasi Batik Wongso adalah sejumlah 12 pertanyaan. Jumlah kuesioner pengembangan organisasi dibagikan kepada karyawan sejumlah 28 kuesioner dan kuesioner yang kembali adalah sejumlah 28 kuesioner dan semua kuesioner yang kembali memenuhi syarat untuk diolah dan dilakukan analisis.

a. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya dan menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang akan diteliti oleh peneliti.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner valid

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Tingkat signifikansi

Jumlah data adalah 28, dengan derajat kebebasan (df) = $n - 2 = 26$ tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ sehingga didapat $r_{\text{tabel}} = 0,388$

3. Daerah kritis

Jika $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$ maka H_0 *can't rejected*

Jika $r_{\text{hitung}} \leq r_{\text{tabel}}$ maka H_0 *rejected*

Tabel 4.11 Uji Validasi Pengembangan Organisasi

Pertanyaan	R_{hitung}	R_{tabel}	Ket.
Tidak ada konflik antar masing-masing jabatan	0,711	0,388	Valid
Terdapat hubungan yang baik dengan mitra kerja	0,514	0,388	Valid
Terdapat tekanan pekerjaan	0,571	0,388	Valid
Tidak ada kerancuan antar masing-masing jabatan	0,519	0,388	Valid
Proses evaluasi kerja	0,686	0,388	Valid

Pertanyaan	R _{hitung}	R _{tabel}	Ket.
Pemberian motivasi kepada karyawan	0,690	0,388	Valid
Terdapat hubungan kerja yang baik antara atasan dan karyawan	0,434	0,388	Valid
Pemberian sanksi yang sesuai atas kesalahan/kelalaian yang di lakukan karyawan	0,421	0,388	Valid
Pemberian perhatian kepada karyawan yang sedang mempunyai masalah	0,484	0,388	Valid
Proses pengawasan pekerjaan	0,561	0,388	Valid
Proses pemberian penghargaan kepada karyawan	0,399	0,388	Valid
Proses penggajian karyawan	0,765	0,388	Valid

Nilai r_{hitung} didapat dari pengolahan data menggunakan *Software SPSS versi 17 for windows*. Data kuesioner dikatakan valid jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$. Pada rekapitulasi hasil uji validitas menggunakan *Software SPSS versi 17 for windows* di atas dapat dilihat bahwa setiap butir pertanyaan pada kuesioner sudah valid dan bisa digunakan sebagai atribut untuk mengetahui seberapa besar tingkat pengembangan organisasi pada perusahaan.

b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu tingkatan yang mengukur kehandalan hasil jika dilakukan pengukuran berulang pada suatu karakteristik. Pengujian reliabilitas dihitung dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*.

1. Hipotesis

H_0 : data pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : data pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2. Daerah kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ maka H_0 *can't rejected*

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$ maka H_0 *rejected*

3. Keputusan (uji statistik)

Data kuesioner dikatakan reliabel jika nilai r_{alpha} lebih besar dari 0,6. Nilai r_{alpha} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *Software SPSS versi 17*

for windows dan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* = 0,806. Maka data kuesioner dinyatakan reliabel atau H_0 *can't rejected* karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6.

c. Skor Kepuasan Karyawan

Setelah data kuesioner dinyatakan kecukupan jumlah sampel, uji validitas dan uji reliabilitasnya maka dilakukan perhitungan skor untuk menentukan berada pada posisi manakah pengembangan organisasi Batik Wongso. sebagai berikut :

$$\text{Penentuan interval} = (\text{Ikmax} - \text{Ikmin}) : 5 \dots\dots\dots (4.12)$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmax} &= PP \times R \times \text{Exmax} \\ &= 12 \times 28 \times 5 = 1680 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \times \text{Exmin} \\ &= 12 \times 28 \times 1 \\ &= 336 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1680 - 336) : 5 \\ &= 268,8 \end{aligned}$$

336 – 604,8 (dikategorikan sangat buruk)

605,8 – 873,6 (dikategorikan buruk)

874,6 – 1142,4 (dikategorikan cukup)

1143,4 – 1411,2 (dikategorikan baik)

1412,2 – 1680 (dikategorikan sangat baik)

Berdasarkan interval data yang telah dihitung dengan perhitungan di atas, maka didapatkan kelima kategori tingkat pengembangan organisasi pada Batik Wongso. Setelah diberikan kuesioner kepada sejumlah 28 responden akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat pengembangan organisasi pada Batik Wongso.

Berdasarkan perhitungan rekapitulasi kuesioner pengembangan organisasi berada pada skor 1120 (lampiran 2). Skor tersebut menunjukkan bahwa pengembangan organisasi pada Batik Wongso sudah cukup berkembang.

3. Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan merupakan skala perbandingan dari jumlah pekerja dibanding dengan jumlah keuntungan yang didapat oleh perusahaan setiap tahunnya, dan dirumuskan dengan :

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{jumlah pendapatan yang diperoleh tahun x}}{\text{jumlah karyawan tahun x}} \dots\dots\dots (4.9)$$

Tabel 4.12 Produktivitas Karyawan

Tahun	Jumlah pendapatan (Rupiah)	Jumlah karyawan (orang)	Produktivitas karyawan (Rupiah/orang)
	a	b	c= $\frac{a}{b}$
2013	117.800.000	22	5.354.545
2014	153.500.000	26	5.903.846
2015	216.700.000	28	7.739.285

Pada perhitungan diatas dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan pada Batik Wongso setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan selama 3 tahun terakhir. Dengan jumlah karyawan yang juga semakin meningkat setiap tahunnya tidak menurunkan produktivitas karyawan, justru semakin meningkatkan produktivitas terhadap keuntungan pada Batik Wongso. Produktivitas karyawan pada Batik Wongso secara berturut-turut pada tahun 2013, 2014 dan 2015 adalah Rp5.354.545,-/orang, Rp5.903.846,-/orang dan Rp7.739.285,-/orang.

4. Tingkat Retensi Karyawan

Merupakan tingkatan yang menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu dalam mempertahankan karyawannya. Untuk melihat sejauh mana loyalitas karyawan lama perusahaan terhadap perusahaan. Dirumuskan dengan perhitungan:

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan masuk}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots (4.10)$$

Tabel 4.13 Tingkat Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah karyawan masuk (orang)	Total karyawan (orang)	Tingkat retensi
	a	b	$c = \frac{a}{b} \times 100\%$
2014	14	26	53,8%
2015	19	28	67,8%

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui pada tahun 2014 ke 2015 Batik Wongso mengalami kenaikan terhadap tingkat retensi karyawan sebesar 6%. Dapat dilihat bahwa loyalitas karyawan pada tahun 2014 ke 2015 mengalami peningkatan yang cukup baik.

4.3 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan

Setelah dilakukan analisis pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* maka dilakukan perhitungan yang akan digunakan untuk mengetahui berapa skor yang terdapat pada masing-masing perspektif. Pada perhitungan diberikan interval penilaian yang menunjukkan apakah pada masing-masing perspektif berada pada nilai yang baik atau kurang baik. Interval pemberian skor dibagi menjadi tiga kategori dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Kinerja perusahaan buruk : kinerja pada perusahaan dikatakan buruk jika pada perhitungan skor memiliki skor perhitungan 1 sampai 2. Skor didapatkan berdasarkan perhitungan pencapaian target pada masing-masing perspektif.
 - Skor 1 diperoleh jika target yang dicapai memiliki persentase lebih dari-25% dari target.
 - Skor 2 diperoleh jika target yang dicapai memiliki persentase -25% - 0% dari target.

- b. Kinerja perusahaan sedang : kinerja pada perusahaan dikatakan sedang jika pada perhitungan skor memiliki skor perhitungan 3. Skor didapatkan berdasarkan perhitungan pencapaian target pada masing-masing perspektif.
- Skor 3 diperoleh jika target yang dicapai memiliki persentase 1% - 25% di atas target.
- c. Kinerja perusahaan baik : kinerja pada perusahaan dikatakan baik jika pada perhitungan skor memiliki skor perhitungan 4 sampai 5. Skor didapatkan berdasarkan perhitungan pencapaian target pada masing-masing perspektif.
- Skor 4 diperoleh jika target yang dicapai memiliki persentase 25% - 50% di atas target.
 - Skor 5 diperoleh jika target yang dicapai memiliki persentase 50% - 75% di atas target.

Tabel 4.14 Rangkuman Hasil Perhitungan Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Indikator	Tahun			Rata-rata
		2013	2014	2015	
Keuangan	<i>Profit</i>	Rp79.200.000,-	Rp103.700.000,-	Rp149.400.000,-	Rp110.766.000,-
	RG	-	30,93%	44,06%	37,49%
	TATO	0,41	0,45	0,55	0,47
	ROI	114,81%	116,73%	121,60%	117,71%
	ROA	26,79%	29,43%	38,15%	31,45%
Konsumen	Kepuasan konsumen	-	-	2410	2410
	Citra perusahaan	-	-	1667	1667
	Proses Inovasi	12,5%	0%	0%	4,12%
Proses bisnis	Waktu proses produksi	14,71 meter/jam	17,37 meter/jam	19,55 meter/jam	17,21 meter/jam

Perspektif	Indikator	Tahun			Rata-rata
		2013	2014	2015	
Pembelajar -an dan Pertumbuh- an	Kepuasan karyawan	-	-	1226	1226
	Pengembangan organisasi	-	-	1120	1120
	Produktivitas karyawan	Rp5.354.545,-	Rp5.903.846,-	Rp7.739.285,-	Rp 6.332.558,-
	Retensi karyawan	-	53,8%	67,8%	60,8%

Tabel di atas merupakan rangkuman hasil perhitungan *Balanced Scorecard* dari empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pada masing-masing perspektif memiliki indikator masing-masing yang akan mempengaruhi skor pada perhitungan selanjutnya.

Tabel 4.15 Skor Masing-masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Indikator	Target perusahaan	Jumlah yang didapat	Pencapaian target	Skor
Keuangan	<i>Profit</i>	70.000.000	110.766.000	36,36%	4
	RG	20%	37,49%	17,49%	3
	TATO	0,5	0,47	-0,06%	2
	ROI	80%	117,71%	37,71%	4
	ROA	30%	31,45%	1,45%	3
Konsumen	Kepuasan konsumen	-	2410	-	4
	Citra perusahaan	-	1667	-	3

Perspektif	Indikator	Target perusahaan	Jumlah yang didapat	Pencapaian target	Skor
Proses bisnis Internal	Proses Inovasi	2%	4,12%	2,12%	3
	Waktu proses produksi	15 meter/jam	17,21 meter/jam	14,73%	3
	Kepua-san karyawan	-	1226	-	3
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pengembangan organisasi	-	1120	-	3
	Produktivitas karyawan	5.000.000	6.332.558	26,65%	4
	Retensi karyawan	30%	60,8%	30,8%	4

Tabel di atas merupakan tabel yang berisikan skor pada masing-masing indikator pada perspektif *Balanced Scorecard*. Pada setiap indikator memiliki persentase target yang berasal dari persentase harapan perusahaan yang berbeda-beda, sehingga menghasilkan skor yang berbeda-beda pada setiap indikatornya.

Tabel 4.16 Hasil Skor Masing-masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Indikator	Skor	Skor rata - rata	Keterangan
Keuangan	<i>Profit</i>	4	3	Sedang
	<i>Revenue Growth (RG)</i>	3		
	TATO	2		
	ROI	4		
	ROA	3		
Konsumen	Indeks kepuasan konsumen	4	3	Sedang
	Citra perusahaan	3		
Proses bisnis	Proses Inovasi	3	3	Sedang

Perspektif	Indikator	Skor	Skor rata - rata	Keterangan
Internal	Waktu proses produksi	3	3	Sedang
	Indeks kepuasan	3		
Pembelajaran	karyawan			
dan	Pengembangan organisasi	3		
Pertumbuhan	Produktivitas karyawan	4		
	Retensi karyawan	4		

Tabel di atas merupakan hasil kumulatif dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yang dihitung berdasarkan nilai rata-rata skor yang terdapat pada masing-masing indikator dan kemudian akan digunakan untuk menentukan berada dimanakah posisi masing-masing perspektif yang terdapat pada Batik Wongso.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Perspektif *Balanced Scorecard*

Setelah dilakukan perhitungan pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* maka dilakukan analisis yang digunakan untuk menentukan berada pada posisi manakah masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yang terdapat pada Batik Wongso.

5.1.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan terdapat lima perhitungan yang akan digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja pada Batik Wongso. Perhitungan tersebut juga digunakan untuk menentukan skor keuangan yang terdapat pada Batik Wongso. Perhitungan tersebut adalah *Profit*, *Revenue Growth (RG)*, *Total Assets Turn Over (TATO)*, *Return On Investment (ROI)* dan *Return On Asset (ROA)*.

Profit merupakan jumlah pendapatan bersih yang diperoleh oleh perusahaan selama melakukan proses bisnis. Berdasarkan perhitungan *profit* pada Batik Wongso yang dilakukan pada tiga tahun terakhir yaitu pada tahun 2013 sebesar Rp79.200.000,-, tahun 2014 sebesar Rp103.700.000,- dan tahun 2015 sebesar Rp149.900.000,-. Dengan pendapatan pada tahun 2013 sebesar Rp216.700.000,-, tahun 2014 sebesar Rp153.500.000,- dan pada tahun 2015 sebesar Rp216.700.000,- dengan tingkat biaya yaitu pada tahun 2013 sebesar Rp38.600.000,-, tahun 2014 sebesar Rp49.800.000,- dan tahun 2015 sebesar Rp67.300.000,-. Dapat dilihat bahwa setiap tahunnya selama tiga

tahun terakhir Batik Wongso selalu mengalami peningkatan *profit* walaupun terjadi peningkatan juga pada biaya operasionalnya.

Revenue Growth (RG) merupakan tingkat pertumbuhan pendapatan dari tahun ke tahun, perhitungan *Revenue Growth* dilakukan dengan membandingkan jumlah pendapatan pada periode sebelumnya. Persentase pertumbuhan *profit* pada tahun 2013 ke tahun 2014 adalah sebesar 30,93% dan pada tahun 2014 ke tahun 2015 adalah sebesar 44,06%. Hal tersebut menandakan jumlah keuntungan yang dimiliki oleh Batik Wongso setiap tahunnya selalu meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Total Assets Turn Over (TATO) mengukur rasio pendapatan terhadap total harta yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga menunjukkan bagaimana efektivitas perusahaan dalam menggunakan seluruh aktiva untuk mendapatkan penjualan dan mendapatkan keuntungan. Berikut persentase hasil *Total Assets Turn Over* yang didapatkan oleh Batik Wongsopada tahun 2013 adalah 26,79%, pada tahun 2014 adalah 29,43% dan pada tahun 2015 adalah sebesar 38,15%. Pada jumlah persentase *Total Assets Turn Over* dapat dilihat bahwa setiap tahunnya Batik Wongso selalu mengalami peningkatan meskipun tidak terlalu signifikan, hal ini menunjukkan bahwa perputaran total aset yang dimiliki oleh Batik Wongso selalu mengalami pertumbuhan yang positif.

Return On Investment (ROI) merupakan perhitungan yang menunjukkan tingkat rasio keuntungan yang diperoleh pada suatu investasi. Berikut nilai ROI yang diperoleh oleh Batik Wongso selama 3 tahun terakhir yaitu, pada tahun 2013 adalah 114,81%, pada tahun 2014 adalah 116,73% dan pada tahun 2015 adalah sebesar 121,60%. Persentase ROI tersebut menunjukkan bahwa investasi yang ditanamkan oleh Batik Wongso untuk mendapatkan keuntungan selalu meningkat walaupun dengan nilai investasi uang juga meningkat setiap tahunnya, hal ini menunjukkan bahwa untuk mendapatkan pengembalian investasi yang lebih tinggi maka dibutuhkan juga jumlah investasi yang lebih tinggi.

Return On Asset (ROA) merupakan salah satu bentuk dari rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan

menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya modal dikeluarkan dari analisis. Berikut persentase *Return On Asset* pada Batik Wongso selama 3 tahun terakhir. Pada tahun 2013 adalah sebesar 1,14%, pada tahun 2014 adalah sebesar 1,25% dan pada tahun 2015 adalah sebesar 1,56%. *Return On Asset* pada Batik Wongso selama 3 tahun terakhir selalu mengalami peningkatan hal tersebut menunjukkan bahwa aset sekaligus keuntungan yang didapatkan oleh Batik Wongso selalu meningkat setiap tahunnya selama 3 tahun terakhir.

5.1.2 Perspektif Konsumen

Perspektif konsumen memiliki beberapa aspek dalam menentukan berada pada skor berapa perspektif ini, untuk mengetahuinya aspek yang digunakan diantaranya adalah indeks kepuasan konsumen, citra perusahaan dan juga tingkat pertumbuhan konsumen.

Pada aspek indeks kepuasan konsumen dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada konsumen untuk mengetahui secara langsung tingkat kepuasan konsumen pada Batik Wongso. Kuesioner berisikan 10 pertanyaan yang mampu mengungkapkan apakah konsumen merasa puas atau tidak dengan pihak Batik Wongso. Kuesioner dibagikan kepada 70 konsumen secara acak yang kemudian digunakan *Software SPSS versi 17.0 for windows* yang digunakan untuk menentukan uji validasi dan uji reliabilitas. Setelah dilakukan perhitungan dengan *software* didapatkan nilai validitas pada masing-masing pertanyaan dan semua butir pertanyaan dinyatakan valid karena nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} . Pada uji reliabilitas juga didapati bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah sebesar 0,798 dan nilai tersebut lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan H_0 *can't rejected* dan butir pada pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel. Hasil pada kepuasan konsumen didapatkan berdasarkan nilai kumulatif rekapitulasi kuesioner kepuasan konsumen. Pada hasil skor kepuasan konsumen didapatkan skor kumulatif kepuasan konsumen adalah 2410. Skor tersebut berada pada kategori puas karena berada pada interval 2281 – 2940 (dikategorikan puas). Maka pada kepuasan konsumen termasuk dalam kategori baik karena pada hasil kuesioner yang diberikan pada konsumen merasa puas dengan perlakuan yang diberikan oleh perusahaan dan dapat memenuhi harapan konsumen.

Citra perusahaan merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat ketertarikan konsumen dan tingkat citra (*image*) pada perusahaan. Untuk mengetahui seberapa tingkat citra perusahaan dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada konsumen pertanyaan pada kuesioner menyangkut tentang tingkat citra (*image*) yang dimiliki oleh Batik Wongso. Pertanyaan pada kuesioner terdiri dari 5 pertanyaan dan dibagikan kepada 70 konsumen secara acak kemudian digunakan *Software SPSS versi 17.0 for windows* yang digunakan untuk menentukan uji validasi dan uji reliabilitas. Setelah dilakukan perhitungan dengan *software* didapatkan nilai validitas pada masing-masing pertanyaan dan semua butir pertanyaan dinyatakan valid karena nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} . Pada uji reliabilitas juga didapati bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah sebesar 0,798 dan nilai tersebut lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan H_0 *can't rejected* dan butir pada pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel. Hasil pada kepuasan konsumen didapatkan berdasarkan nilai kumulatif rekapitulasi kuesioner citra perusahaan. Pada hasil skor citra perusahaan didapatkan skor kumulatif citra perusahaan adalah 1557. Skor tersebut berada pada kategori cukup karena berada pada interval 1257 – 1666 (dikategorikan cukup). Hasil pada citra perusahaan termasuk dalam kategori cukup karena pada hasil kuesioner yang diberikan pada konsumen menunjukkan bahwa citra yang dimiliki oleh Batik Wongso cukup dimata konsumennya.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif yang digunakan untuk mengetahui aspek-aspek internal pada perusahaan. Pada perspektif ini digunakan beberapa indikator untuk mengetahui bagaimana proses bisnis internal yang diterapkan oleh Batik Wongso diantaranya adalah proses inovasi dan waktu proses produksi.

Proses inovasi merupakan tingkatan kreasi dan pembaruan dalam memperoleh produk yang baru untuk mendapatkan nilai produktivitas yang lebih tinggi dengan menambahkan jenis produk baru yang diinginkan oleh pasaran. Tingkat inovasi didapat dengan membandingkan rasio produk baru terhadap produk yang sudah ada. Tingkat inovasi yang dimiliki oleh Batik Wongso selama 3 tahun terakhir adalah sebagai

berikut, tahun 2013 sebesar 12,5%, tahun 2014 sebesar 0% dan tahun 2015 sebesar 0%. Pada tahun 2014 dan 2015 tingkat inovasi pada Batik Wongso adalah sebesar 0% hal ini menunjukkan bahwa tidak ada peningkatan produk baru yang dikembangkan, sedangkan pada tahun 2013 terdapat tingkat inovasi sebesar 12,5% yang menunjukkan bahwa terdapat produk baru yang ditawarkan oleh pihak Batik Wongso kepada konsumennya.

Waktu proses produksi merupakan perhitungan yang digunakan untuk mengetahui berapa perbandingan produksi kain batik setiap jamnya, dengan melakukan perhitungan waktu proses produksi akan didapatkan tingkat produktivitas karyawan setiap jamnya. Pada Batik Wongso waktu proses produksi batik pada 3 tahun terakhir adalah sebagai berikut pada tahun 2013 adalah 14,71 meter/jam, tahun 2014 adalah 17,37 meter/jam dan pada tahun 2015 adalah 19,55 meter/jam. Pada proses produksi setiap tahunnya mengalami peningkatan dan hal tersebut menunjukkan bahwa setiap tahunnya Batik Wongso semakin produktif dalam memproduksi kain batik.

5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran digunakan untuk menjadikan suatu organisasi bisnis yang terus belajar dan terus berkembang agar mampu mendorong pertumbuhan dan kinerja perusahaan. Perspektif ini merupakan perspektif yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Pada perspektif ini peneliti menggunakan 3 indikator diantaranya adalah indeks kepuasan karyawan, pengembangan organisasi produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan.

Pada kepuasan karyawan diberikan kuesioner kepada seluruh karyawan pada Batik Wongso yang bertujuan untuk mengetahui berapa jauh tingkat kepuasan karyawan pada Batik Wongso. Pertanyaan pada kuesioner terdiri dari 13 pertanyaan dan dibagikan kepada 28 karyawan pada Batik Wongso. Untuk perhitungan dilakukan dengan *Software SPSS versi 17.0 for windows* yang digunakan untuk menentukan uji validasi dan uji reliabilitas. Setelah dilakukan perhitungan dengan *software* didapatkan nilai

validitas pada masing-masing pertanyaan dan semua butir pertanyaan dinyatakan valid karena nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} . Pada uji reliabilitas juga didapati bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah sebesar 0,831 dan nilai tersebut lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan H_0 *can't rejected* dan butir pada pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel. Hasil pada kepuasan karyawan didapatkan berdasarkan nilai kumulatif rekapitulasi kuesioner kepuasan karyawan. Pada hasil skor kepuasan karyawan didapatkan skor kumulatif kepuasan karyawan adalah sejumlah 1226. Skor tersebut berada pada kategori cukup karena berada pada interval 947,4 – 1237,6 (dikategorikan cukup). Hasil pada kepuasan karyawan termasuk dalam kategori cukup karena pada hasil kuesioner yang diberikan pada karyawan menunjukkan bahwa karyawan cukup puas dan nyaman bekerja.

Pada pengembangan organisasi diberikan kuesioner kepada seluruh karyawan pada Batik Wongso yang bertujuan untuk mengetahui berapa jauh tingkat pengembangan organisasi pada Batik Wongso. Pertanyaan pada kuesioner terdiri dari 12 pertanyaan dan dibagikan kepada 28 karyawan pada Batik Wongso. Untuk perhitungan dilakukan dengan *Software SPSS versi 17.0 for windows* yang digunakan untuk menentukan uji validasi dan uji reliabilitas. Setelah dilakukan perhitungan dengan *software* didapatkan nilai validitas pada masing-masing pertanyaan dan semua butir pertanyaan dinyatakan valid karena nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} . Pada uji reliabilitas juga didapati bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah sebesar 0,831 dan nilai tersebut lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan H_0 *can't rejected* dan butir pada pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel. Hasil pada pengembangan organisasi didapatkan berdasarkan nilai kumulatif rekapitulasi kuesioner pengembangan organisasi. Pada hasil skor pengembangan organisasi didapatkan skor kumulatif adalah sejumlah 1120. Skor tersebut berada pada kategori cukup karena berada pada interval 874,6 - 1142,4 (dikategorikan cukup). Hasil pada pengembangan organisasi termasuk dalam kategori cukup karena pada hasil kuesioner yang diberikan pada karyawan menunjukkan bahwa struktur organisasi pada Batik Wongso cukup tertata dan tidak terdapat kerancuan pembagian pekerjaan pada masing-masing karyawan.

Produktivitas karyawan merupakan skala perbandingan dari jumlah karyawan dibandingkan dengan jumlah keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan. Selama 3 tahun terakhir produktivitas karyawan pada Batik Wongso adalah sebagai berikut, pada tahun 2013 adalah Rp5.354.545,-/orang, pada tahun 2014 adalah Rp5.903.846,-/orang dan pada tahun 2015 adalah Rp7.739.285,-/orang. Pada jumlah di atas menunjukkan bahwa setiap tahun Batik Wongso selalu mengalami peningkatan produktivitas karyawan dengan jumlah karyawan yang semakin tahun semakin bertambah.

Tingkat retensi karyawan menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu dalam mempertahankan karyawannya. Untuk melihat sejauh mana loyalitas karyawan lama perusahaan terhadap perusahaan. Jumlah karyawan yang masuk selama 2 tahun terakhir adalah pada tahun 2014 sejumlah 14 orang dan pada tahun 2015 adalah sejumlah 19 orang. Sedangkan total karyawan pada 2 tahun terakhir adalah tahun 2014 sejumlah 26 orang dan tahun 2015 sejumlah 28 orang. Tingkat retensi karyawan selama 2 tahun terakhir berturut-turut adalah tahun 2014 sebesar 53,8% dan tahun 2015 sebesar 67,8%. Jumlah ini menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan pada Batik Wongso cukup tinggi, dengan jumlah karyawan masuk yang cukup tinggi.

5.2 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan

Kinerja perusahaan secara keseluruhan merupakan perhitungan yang digunakan untuk menentukan berada diposisi mana masing-masing perspektif pada setiap perhitungan perspektif *Balanced Scorecard* yang sudah dilakukan sebelumnya. Pada perhitungan kinerja keseluruhan dilakukan pembobotan dengan memperhatikan target perusahaan dengan pencapaian perusahaan yang sebenarnya.

Pada perspektif keuangan jumlah rata-rata *profits* selama 3 tahun terakhir yang didapat oleh perusahaan adalah sebesar Rp110.766.000,- dan target perusahaan adalah sebesar Rp70.000.000,-, sehingga persentase pencapaian target yang dicapai adalah sebesar 36,36% di atas target dan skor yang diperoleh adalah 4, maka *profit* memiliki nilai kinerja yang baik. Pada jumlah rata-rata *Revenue Growth* (RG) yang didapatkan oleh perusahaan adalah sebesar 37,49% sedangkan target perusahaan adalah 20%,

sehingga pencapaian target adalah sebesar 17,49% di atas target dan skor yang diperoleh adalah 3 maka *Revenue Growth (RG)* memiliki nilai kinerja yang sedang. Pada jumlah rata-rata TATO selama 3 tahun terakhir yang didapat adalah sebesar 31,45% dan target perusahaan adalah sebesar 20%, sehingga pencapaian target adalah sebesar 11,45% di atas target, maka TATO memiliki nilai kinerja sejumlah 3 dan masuk dalam kategori sedang. Pada jumlah rata-rata ROI selama 3 tahun terakhir yang didapat adalah 117,71% sedangkan target perusahaan adalah 80%, sehingga pencapaian target adalah 37,71% di atas target maka ROI memiliki nilai kinerja sejumlah 4 dan masuk dalam kategori kinerja baik. Jumlah rata-rata ROA selama 3 tahun terakhir yang didapat oleh perusahaan adalah sebesar 1,31% dan target perusahaan adalah sebesar 2%, sehingga target yang dicapai adalah sebesar -0.69% di bawah target dan skor yang diperoleh adalah 2, maka ROA memiliki nilai kinerja yang buruk.

Pada perspektif konsumen skor indikator kepuasan konsumen didapatkan dengan cara menyebar kuesioner kepada konsumen. Skor yang diolah merupakan nilai kumulatif dari jawaban konsumen terhadap kuesioner yang dibagikan. Nilai kumulatif kepuasan konsumen yang didapatkan adalah sejumlah 2410, skor tersebut berada pada kategori puas karena berada diantara nilai interval 2281 – 2940 (kategori puas) dan memiliki nilai skor 4 dengan nilai kinerja baik. Skor indikator citra perusahaan didapatkan dengan cara menyebar kuesioner kepada konsumen. Skor yang diolah merupakan nilai kumulatif dari jawaban konsumen terhadap kuesioner yang dibagikan. Nilai kumulatif citra perusahaan yang didapatkan adalah sejumlah 1557, skor tersebut berada pada kategori cukup karena berada diantara nilai interval 1275 – 1666 (kategori cukup) dan memiliki nilai skor 3 dengan nilai kinerja sedang.

Pada perspektif proses bisnis internal indikator rata-rata skor proses inovasi selama 3 tahun terakhir sebesar 4,12%, sedangkan target perusahaan adalah 2%. Skor tersebut menunjukkan bahwa pencapaian target berada 2,12% di atas target dan memiliki skor 3 yang menunjukkan bahwa proses inovasi memiliki nilai kinerja yang baik. Rata-rata waktu proses produksi selama 3 tahun terakhir yang didapat oleh perusahaan adalah sebesar 17,21 meter/jam dan target perusahaan adalah sebesar 15 meter/jam, sehingga

target yang dicapai adalah sebesar 14,73% di atas target dan skor yang diperoleh adalah 3, maka waktu proses produksi memiliki nilai kinerja yang sedang.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan indikator indeks kepuasan karyawan didapatkan dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan. Skor yang diolah merupakan nilai kumulatif dari jawaban karyawan terhadap kuesioner yang dibagikan. Nilai kumulatif kepuasan karyawan yang didapatkan adalah 1226, skor tersebut berada pada kategori cukup karena berada diantara nilai interval 947,4 – 1237,6 (kategori cukup) dan memiliki nilai skor 3 dengan nilai kinerja sedang. Indikator pengembangan organisasi didapatkan dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan. Skor yang diolah merupakan nilai kumulatif dari jawaban karyawan terhadap kuesioner yang dibagikan. Nilai kumulatif pengembangan organisasi yang didapatkan adalah 1120, skor tersebut berada pada kategori cukup karena berada diantara nilai interval 874,6 - 1142,4 (kategori cukup) dan memiliki nilai skor 3 dengan nilai kinerja sedang. Rata-rata produktivitas karyawan yang didapat oleh perusahaan selama 3 tahun terakhir adalah sebesar Rp6.332.558,- dan target perusahaan adalah sebesar Rp5.000.000,-, sehingga target yang dicapai adalah sebesar 26,65% di atas target, maka skor yang diperoleh adalah 4, sehingga tingkat produktivitas karyawan memiliki nilai kinerja yang baik. Rata-rata tingkat retensi karyawan selama 3 tahun terakhir adalah sebesar 60,8% dan target perusahaan adalah sebesar 30%, sehingga target yang dicapai adalah sebesar 30,8% di atas target, maka skor yang diperoleh adalah 4, sehingga tingkat retensi karyawan memiliki kinerja yang baik.

Setelah masing masing indikator mendapatkan skor dan pembobotan maka dilakukan perhitungan skor rata-rata dari masing-masing perspektif untuk mengetahui berada pada skor berapa masing-masing perspektif pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* pada Batik Wongso. Pada perspektif keuangan dengan indikator yaitu: *profit*, *Revenue Growth*, TATO, ROI dan ROA memiliki skor pembobotan secara berturut-turut adalah 4,3,3,4 dan 2, sehingga skor rata-rata pada perspektif ini berada pada kinerja sedang karena memiliki skor rata-rata 3. Pada perspektif konsumen dengan indikator yaitu: indeks kepuasan konsumen, citra perusahaan dan tingkat pertumbuhan konsumen memiliki skor rata-rata pembobotan adalah 4,3 dan 2 sehingga skor rata-rata pada

perspektif ini berada pada skor kinerja sedang karena memiliki skor rata-rata 3. Pada perspektif proses bisnis internal dengan indikator yaitu: proses inovasi, dan waktu proses produksi memiliki skor rata-rata pembobotan adalah 3 dan 3, sehingga skor rata-rata pada perspektif ini berada pada skor kinerja sedang karena memiliki skor rata-rata 3. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator yaitu: indeks kepuasan karyawan, pengembangan organisasi, produktivitas karyawan dan retensi karyawan memiliki skor rata-rata pembobotan adalah 3,3,4 dan 4, sehingga skor rata-rata pada perspektif ini berada pada skor kinerja sedang karena memiliki skor rata-rata 3.

BAB VI

KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pencapaian Batik Wongsopada masing-masing indikator *Balanced Scorecard* dengan 4 perspektif adalah sebagai berikut:
 - a. Perspektif keuangan, pencapaian target *profit* yang didapat oleh perusahaan adalah sebesar 36,36% dari target. Pencapaian target *Revenue Growth* (RG) adalah 17,49% dari target. Pencapaian target TATO adalah sebesar -0,06% dari target. Pada ROI pencapaian adalah 37,71% dari target dan ROA 1,45% dari target.
 - b. Perspektif konsumen, kepuasan konsumen menunjukkan nilai kumulatif sejumlah 2410. Citra perusahaan menunjukkan jumlah kumulatif sejumlah 1667.
 - c. Perspektif proses bisnis internal, nilai proses inovasi sejumlah 2,12% dari target. Pencapaian target waktu proses produksi adalah sebesar 14,73% dari target.
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indeks kepuasan karyawan memiliki nilai sejumlah 1126. Pengembangan organisasi memiliki nilai sejumlah 1120. Produktivitas karyawan adalah sebesar 26,65% dari target. Pencapaian retensi karyawan adalah sebesar 30,8% dari target.

2. Skor Batik Wongso dengan perspektif Balanced Scorecard adalah sebagai berikut:
 - a. Perspektif keuangan, skor *profit* adalah 4 (kinerja baik). *Revenue Growth* (RG) adalah 3 (kinerja sedang). TATO memiliki skor 2, (kinerja buruk). ROI memiliki nilai sejumlah 4 (kinerja baik). ROA skor adalah 3(kinerja sedang). Rata-rata keseluruhan indikator adalah 3 (kategori kinerja sedang).
 - b. Perspektif konsumen, kepuasan konsumen skor 4 (kinerja baik). Citra perusahaan skor 3 (kinerja sedang). Rata-rata keseluruhan indikator adalah 3 (kategori kinerja sedang).
 - c. Perspektif proses bisnis internal, proses inovasi skor 3 (kinerja sedang). Waktu proses produksi skor 3 (kinerja sedang). Rata-rata keseluruhan indikator adalah 3 (kategori kinerja sedang).
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indeks kepuasan karyawan skor 3 (kinerja sedang). Pengembangan organisasi skor 3(kinerja sedang). Produktivitas karyawan skor 4 (kinerja baik). Retensi karyawanskor 4 (kinerja baik). Rata-rata keseluruhan indikator adalah 3 (kategori kinerja sedang).

6.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan setelah melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Persentase target perusahaan perlu ditingkatkan agar mampu memacu kinerja perusahaan untuk mendapat skor indikator yang lebih baik.
2. Rata-rata skor pada setiap perspektif adalah sedang untuk meningkatkannya dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan pada setiap bagian dari produksi dan penjualan.
3. Skor buruk pada TATO dengan pencapaian target -0,06% di bawah target, agar indikator ini mampu melampaui target perusahaan, diperlukan adanya peningkatan produktivitas terhadap aset yang dimiliki perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agit, Novian, 2014. Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Importance Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (Csi) Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan”. Skripsi Universitas Islam Indonesia.
- Arfan, Hamzah, 2015. “Analisis Pengukuran Kualitas Pelayanan Pt. Borneo Tour & Travel Dengan Pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA) dan *Customer Satisfaction Index* (Csi)”. Skripsi Universitas Islam Indonesia.
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, and S. Mark Young. 1997 *Management Accounting*. Edisi 2. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources*. Colorado: Mc Graw –Hill.
- Edy Sukarno. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Fitria, Indrayani, 2015. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”. Skripsi Universitas Islam Indonesia.
- Gay, dan Diehl. 1992, *Research Methods for Business and. Management*, MacMillan Publishing Company, New York
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.
- Gordon B. Davis. 1993. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen. Terjemahan, Seri Manajemen 90-A*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Grembergen, Van Wim; Van Bruggen, Rik. 2000, *Measuring and improving corporate information technology through the balanced scorecard*, University of Antwerp.
- Warsono, 2003, *Manajemen Keuangan Perusahaan*, Jilid Satu, edisi ketiga, penerbit Bayu Media, Jakarta
- Helfert, Erich A. 1996. *Teknik Analisis Keuangan*. Erlangga. Jakarta. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hardiyanto, Yudi, dkk. 2005. “Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik”. Jurnal.
- Kamal, Mohamad, 2004. “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Metode Pengukuran Kinerja pada Hotel Melia Purosani”. Skripsi Universitas Islam Indonesia
- Kaplan, Robert S & David P Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strateg Into Action*. Massachusetts, Harvard Busibess School Press.
- Kaplan, Robert S., *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Pasla Yosi Peter R. Erlangga. Jakarta. 2001.
- Kerlinger, Fred N. & Pedhazu, Elazar J. 1973. *Multiple Regfression in Behavioral Research*. Holt Rineart and Winston Inc, New York
- Kotler, Philip, Edisi 2000, *Manajemen Pemasaran Milenium, Jilid 2 revisike Edisi Sepuluh, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Benyamin Molan Drs.*, Penerbit PT. Prenhalindo, Jakarta
- Lemeshow, Stanley., 1997, *Besar Sampel dalam Penelitian Kesehatan*, Gadjah Mada University, Yogyakarta.
- Mirza, Teuku. 1997. “EVA sebagai Alat Penilai” *Usahawan* No.04, th XXVI 68, Jakarta.

- Mangkunegara, Anwar, Prabu 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya
- Mas'ud, Masdar. 2008. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Struktur Modal dan Hubungannya Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*; Vol 7. No. 1, pp
- Muhammad, Gusti Reza Sarbini, 2015. "Analisis Pengukuran Kinerja Sekolah Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Blue Ocean Strategy*". Skripsi Universitas Islam Indonesia
- Mulyadi, 1997. *Balanced Scorecard Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik*. Jakarta : Prima Nusantara Manajemen.
- Mulyadi dan Johny Setiawan 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Edisi Ke-1. Penerbit Aditya Media. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001 *Akuntansi Manajemen: Konsep, manfaat dan rekayasa*. (Edisi kedua). Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Akuntansi*, Jakarta : Selemba Empat.
- Noe, Raymond , 2003. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Prasetyatno, 2011. Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard*. *Jurnal performa*. Vol. 10, No. 2. Hal 73
- Purnomo. 2002. *Sistem Analisis*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Putra, Novliwanda, Ade, 2012. "Analisis Kualitas Pelayanan Menurut Konsumen Dengan Metode Importance And Performance Analysis (IPA) dan Metode Potential Gain In Costumer Value Index (PGCV)". Skripsi Universitas Islam Indonesia.
- Riyanto, Bambang. 2005, *Dasar – Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi Keempat, Cetakan Ketujuh, Yogyakarta : YBPFE UGM.
- Robertson, 2002, *Perwujudan Akuntabilitas Instansi Pemerintah*, Edisi Pertama, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Roscoe, J.T. 1975. *Fundamental Research Statistic for The Behavior Sciencess*. (2nd,ed), Holt, Rinehart and Winston. New York.
- Riduwan. 2005. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Saputra, Hendra, 2013. "Penentuan Tingkat Kualitas Layanan Berdasarkan Pendekatan Metode IPA Dan PGCV Pada Perusahaan Jasa Jogja Fitness". Skripsi Universitas Islam Indonesia.
- Sunyoto, Agus. 1999. *Kualitas Kinerja Aparatur*. Yogyakarta : Kanisius
- Suprayogi, Bambang. 2014. "Studi Analisis Dan Penerapan Model Servqual Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Terhadap Konsumen Dengan Metode Importance Performance Analysis (IPA) dan Potential Gain In Costumer Value (Pgcv)". Skripsi Universitas Islam Indonesia.
- Sutrisno, 2001. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*, Edisi Pertama Cetakan Kedua, Ekonisia, Yogyakarta.

- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung CV Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenaga kerjaan*. Jogjakarta : Graha Ilmu.
- Tunggal, Amin, widjaya., 2002. *Internal Auditting (suatu pengantar)*. Jakarta Harvarindo
- Yuwono, Sony, 2004. *"Petunjuk Praktis Penyusunan Balaned Scorecard: Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi"*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

LAMPIRAN 1
REKAPITULASI KUESIONER KONSUMEN

NO	ASPEK																		
	CITRA PERUSAHAAN							Xtotal	KEPUASAN KONSUMEN										Xtotal
	1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	3	4	3	3	3	3	3	22	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	28
2	2	3	4	3	3	2	2	19	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	34
3	2	2	2	3	3	3	4	19	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	32
4	4	3	5	5	4	4	4	29	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	30
5	2	2	2	3	3	3	4	19	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	35
6	3	3	3	4	4	3	3	23	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	32
7	3	3	3	3	4	3	4	23	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	30
8	3	3	4	4	5	5	4	28	5	4	5	4	5	5	3	3	4	3	41
9	3	4	4	3	3	3	4	24	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	35
10	3	3	3	3	4	4	3	23	3	5	3	5	5	4	4	5	5	4	43
11	5	5	4	4	3	4	3	28	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	38
12	3	4	3	4	4	4	4	26	5	3	3	3	4	4	3	5	4	4	38
13	1	2	3	3	2	2	3	16	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	26
14	2	2	2	3	3	1	3	16	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	29
15	3	3	4	4	4	3	3	24	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	30
16	3	2	2	3	2	3	2	17	3	3	2	4	2	3	4	3	3	4	31
17	3	2	3	3	4	4	3	22	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	33
18	4	3	3	3	3	2	3	21	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	33
19	3	2	3	3	4	3	4	22	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	34
20	3	3	3	4	4	4	3	24	3	4	4	3	4	4	5	5	3	3	38
21	3	3	4	2	3	4	5	24	4	3	4	5	4	4	3	5	3	3	38
22	3	3	3	4	3	2	3	21	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	34
23	4	3	2	3	3	3	4	22	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	38

NO	ASPEK																		
	CITRA PERUSAHAAN							Xtotal	KEPUASAN KONSUMEN										Xtotal
	1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
24	4	3	3	4	3	2	3	22	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	37
25	3	3	3	3	4	3	4	23	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	34
26	3	2	3	4	3	2	3	20	4	4	3	3	4	4	3	5	5	3	38
27	3	3	3	4	3	4	3	23	4	5	4	3	5	4	5	4	3	4	41
28	2	2	2	3	3	3	4	19	3	4	5	3	3	4	5	3	4	3	37
29	4	4	4	5	4	3	1	25	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	30
30	4	2	3	4	3	4	5	25	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	36
31	3	3	4	3	3	3	4	23	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	33
32	3	3	3	4	3	2	3	21	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3	36
33	5	3	3	3	3	3	4	24	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	34
34	3	4	3	4	3	4	4	25	3	4	5	4	3	5	5	3	4	4	40
35	4	3	3	3	4	3	4	24	3	5	3	3	4	4	5	5	5	4	41
36	5	4	3	4	3	4	5	28	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3	36
37	3	4	4	4	4	3	3	25	4	5	4	3	4	5	5	3	3	3	39
38	3	4	3	3	4	3	4	24	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	35
39	4	5	3	3	3	4	4	26	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	34
40	4	3	3	3	3	3	2	21	3	3	1	3	4	4	3	3	4	2	30
41	3	3	4	3	2	2	2	19	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	31
42	3	4	3	3	2	3	3	21	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	30
43	2	3	2	4	4	3	3	21	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34
44	2	2	2	2	2	2	3	15	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	26
45	2	2	2	3	4	3	2	18	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	31
46	3	3	4	3	3	3	3	22	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	35
47	3	3	4	4	3	3	3	23	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37
48	3	3	4	3	2	3	4	22	5	4	3	2	3	4	3	3	3	4	34
49	3	3	3	4	3	4	4	24	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	43

NO	ASPEK																		
	CITRA PERUSAHAAN							Xtotal	KEPUASAN KONSUMEN										Xtotal
	1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
50	4	4	3	3	4	3	4	25	4	5	4	3	3	4	4	3	3	2	35
51	2	3	2	3	3	4	5	22	5	5	3	4	4	3	3	4	3	3	37
52	3	3	2	3	4	3	3	21	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	37
53	3	4	3	4	4	3	3	24	4	5	4	3	4	5	5	3	3	3	39
54	3	4	3	3	4	3	4	24	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	35
55	4	5	3	4	3	4	4	27	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	34
56	4	3	3	3	3	3	2	21	3	3	1	3	4	4	3	3	4	2	30
57	3	3	4	3	2	2	2	19	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	32
58	3	3	3	3	2	4	3	21	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	32
59	2	3	2	4	4	3	3	21	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34
60	2	2	2	2	2	2	3	15	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	26
61	2	2	2	3	4	3	2	18	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	31
62	3	3	4	4	3	4	3	24	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	38
63	3	3	4	4	3	3	3	23	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37
64	3	3	4	3	4	3	4	24	4	5	3	2	3	4	5	3	3	4	36
65	4	3	3	4	3	4	4	25	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	44
66	2	3	3	2	3	3	3	19	2	2	4	3	3	3	3	3	4	3	30
67	3	3	4	5	4	3	3	25	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	33
68	3	2	3	3	3	4	3	21	3	4	3	3	2	2	5	4	3	3	32
69	4	3	3	3	2	3	3	21	4	3	3	3	5	5	3	4	3	4	37
70	4	4	3	3	2	3	3	22	2	2	3	3	3	2	4	3	3	4	29
	216	214	216	236	225	218	232	1557	242	249	236	233	235	253	249	245	238	230	2410

LAMPIRAN 2
REKAPITULASI KUESIONER KARYAWAN

NO RESPONDEN	PERTANYAAN													Xtotal
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	40
2	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	38
3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	42
4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	45
5	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	43
6	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	43
7	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	46
8	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	58
9	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	47
10	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5	5	4	3	48
11	5	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	4	4	49
12	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	5	50
13	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	33
14	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	33
15	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	42
16	2	2	2	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	34
17	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	43
18	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	4	40
19	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	45
20	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	45
21	3	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	52
22	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	40
23	3	2	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	5	48
24	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	42
25	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	43
26	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	42
27	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	49
28	2	4	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	46
	80	89	95	96	87	95	100	98	97	95	98	95	101	1226

REKAPITULASI KUESIONER KARYAWAN

NO RESPONDEN	PERTANYAAN												Xtotal
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	41
2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	34
3	4	2	3	4	3	4	2	4	2	3	4	3	38
4	3	5	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	42
5	5	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	44
6	4	2	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2	32
7	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	43
8	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	53
9	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	41
10	2	3	4	3	2	3	5	3	5	3	3	5	41
11	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	42
12	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	41
13	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	31
14	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	31
15	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	39
16	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	37
17	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	41
18	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	43
19	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	3	44
20	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	42
21	2	4	3	4	3	5	3	3	4	4	4	4	43
22	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	2	35
23	4	3	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	46
24	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	39
25	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	36
26	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	37
27	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	40
28	5	2	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	44
	97	87	91	86	93	94	98	96	93	92	98	95	1120

Lampiran 3
 Laporan Neraca keuangan Batik Wongso
 Untuk periode yang berakhir tanggal 31 desember

No	Aktiva Lancar	Tahun		
		2013	2014	2015
1	Kas	213.400.000	268.700.000	289.600.000
2	Persediaan Dagang	179.300.000	190.400.000	212.400.000
3	Piutang Dagang	46.900.000	62.400.000	66.000.000
	Total Aktiva Lancar	439.600.000	521.500.000	568.000.000
	Aktiva Tidak Lancar			
1	Tanah	386.300.000	486.300.000	561.700.000
2	Bangunan	341.100.000	427.900.000	482.000.000
3	Kendaraan	145.700.000	125.000.000	158.900.000
4	Peralatan	87.600.000	98.400.000	98.800.000
5	Furniture	68.200.000	83.400.000	84.600.000
6	Jumlah Aktiva Tetap	1.028.900.000	1.221.000.000	1.386.000.000
	Jumlah Aktiva	1.468.500.000	1.742.500.000	1.954.000.000
Pasiva				
No	Pos			
	Kewajiban Lancar			
1	Hutang Dagang	25.000.000	25.000.000	25.000.000
2	Hutang Bank	20.000.000	20.000.000	20.000.000
3	Modal Pemilik	1.423.500.000	1.697.500.000	1.909.000.000
	Jumlah Pasiva	1.468.500.000	1.742.500.000	1.954.000.000

Lampiran 4

Laporan keuangan laba-rugi Batik Wongso

Untuk periode yang berakhir tanggal 31 desember

Laporan Laba Rugi	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
Penjualan	182.400.000	235.000.000	316.850.000
Harga Pokok Produksi	68.900.000	87.300.000	107.500.000
Laba Kotor	113.500.000	147.700.000	209.350.000
Beban Usaha			
Penjualan	4.300.000	5.400.000	8.400.000
Beban Konsumen	2.200.000	2.900.000	5.100.000
Beban Administrasi Umum	30.600.000	38.700.000	48.600.000
Jumlah Beban Usaha	37.100.000	47.000.000	62.100.000
Laba Rugi Usaha	76.400.000	100.700.000	147.250.000
Pendapatan (Beban) Lain-lain			
Pendapatan Lain-lain	4.300.000	5.800.000	7.350.000
Beban Lain-lain	1.500.000	2.800.000	5.200.000
Jumlah	38.600.000	49.800.000	67.300.000
Laba Rugi Sebelum Pajak Penghasilan	79.200.000	103.700.000	149.400.000

Output SPSS kuesioner konsumen

		Correlations																		
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	XTOTAL	
X1	Pearson Correlation	1	.521**	.343**	.297**	.018	.307**	.161	.134	.258*	-.005	.128	.169	.170	.209	.127	.193	.033	.495**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.013	.082	.010	.184	.269	.031	.967	.291	.163	.160	.083	.294	.109	.784	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X2	Pearson Correlation	.521**	1	.364**	.274**	.110	.301*	.136	.165	.187	.149	.045	.195	.256*	.221	-.186	-.018	.077	.467**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.022	.365	.011	.263	.173	.121	.220	.712	.107	.032	.066	.123	.880	.524	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X3	Pearson Correlation	.343**	.364**	1	.359**	.076	.174	-.022	.120	.105	.163	-.056	.051	.085	.064	.113	.019	.008	.353**	
	Sig. (2-tailed)	.004	.002		.002	.531	.150	.856	.322	.386	.176	.648	.678	.483	.601	.353	.873	.946	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X4	Pearson Correlation	.297**	.274**	.359**	1	.377**	.269*	-.059	.248*	.306*	.244*	-.078	.266*	.223	.220	.091	.161	.142	.514**	
	Sig. (2-tailed)	.013	.022	.002		.001	.024	.629	.039	.010	.042	.523	.032	.063	.067	.452	.182	.242	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X5	Pearson Correlation	.018	.110	.076	.377**	1	.310**	.132	.229	.397**	.299*	.002	.261*	.251*	.015	.070	.161	-.065	.439**	
	Sig. (2-tailed)	.882	.365	.531	.001		.009	.278	.057	.001	.012	.987	.029	.036	.900	.564	.182	.591	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X6	Pearson Correlation	.307**	.301*	.174	.269*	.310**	1	.426**	.341**	.365**	.355**	.250*	.323**	.279*	.293*	.110	-.006	.216	.852**	
	Sig. (2-tailed)	.010	.011	.150	.024	.009		.000	.004	.002	.003	.031	.006	.019	.014	.364	.958	.072	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X7	Pearson Correlation	.161	.136	-.022	-.059	.132	.428**	1	.449**	.235*	.318**	.269*	.197	.125	.101	.025	.092	.273*	.478**	
	Sig. (2-tailed)	.184	.263	.856	.629	.278	.000		.000	.050	.007	.024	.103	.302	.407	.837	.448	.022	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X8	Pearson Correlation	.134	.165	.120	.248*	.229	.341**	.449**	1	.434**	.269*	.127	.343**	.241*	-.092	.198	.104	.226	.547**	
	Sig. (2-tailed)	.269	.173	.322	.039	.057	.004	.000		.000	.024	.296	.004	.045	.450	.101	.392	.060	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X9	Pearson Correlation	.258*	.187	.105	.306*	.397**	.365**	.235*	.318**	1	.339*	.185	.301*	.413*	.398*	.019	.192	.203	.613*	
	Sig. (2-tailed)	.031	.121	.386	.010	.001	.002	.050	.000		.004	.125	.010	.000	.001	.516	.111	.091	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X10	Pearson Correlation	-.005	.149	.163	.244*	.299*	.355**	.318**	.269*	.339*	1	.325*	.157	.177	.215	.121	.017	.260*	.546**	
	Sig. (2-tailed)	.967	.220	.176	.042	.012	.003	.007	.024	.004		.006	.196	.143	.073	.320	.891	.030	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X11	Pearson Correlation	.128	.045	-.056	-.078	.002	.258*	.269*	.127	.185	.325**	1	.266*	.074	.028	.268*	.058	.127	.368**	
	Sig. (2-tailed)	.291	.712	.648	.523	.987	.031	.024	.296	.125	.006		.026	.543	.816	.025	.831	.295	.002	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X12	Pearson Correlation	.169	.195	.051	.256*	.261*	.323**	.187	.343**	.307**	.157	.266*	1	.538**	.186	.340**	.219	.134	.596**	
	Sig. (2-tailed)	.163	.107	.678	.032	.029	.006	.103	.004	.010	.196	.026		.000	.122	.004	.068	.267	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X13	Pearson Correlation	.170	.256*	.085	.223	.251*	.279*	.125	.241*	.413**	.177	.074	.538**	1	.350**	.116	.142	.176	.569**	
	Sig. (2-tailed)	.160	.032	.483	.083	.036	.019	.302	.045	.000	.143	.543	.000		.003	.340	.241	.146	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X14	Pearson Correlation	.209	.221	.064	.220	.015	.293*	.101	-.092	.398**	.215	.028	.186	.350**	1	.108	.039	.070	.437**	
	Sig. (2-tailed)	.083	.066	.601	.067	.900	.014	.407	.450	.001	.073	.816	.122	.003		.375	.752	.567	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X15	Pearson Correlation	.127	-.186	.113	.091	.070	.110	.025	.198	.079	.121	.268*	.340**	.116	.108	1	.292*	.143	.352**	
	Sig. (2-tailed)	.294	.123	.353	.452	.564	.364	.837	.101	.516	.320	.025	.004	.340	.375		.014	.237	.003	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X16	Pearson Correlation	.193	-.018	.019	.161	.161	-.006	.092	.104	.192	.017	.059	.219	.142	.039	.292*	1	.264*	.333**	
	Sig. (2-tailed)	.109	.880	.873	.182	.182	.958	.448	.392	.111	.891	.631	.068	.241	.752	.014		.027	.005	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
X17	Pearson Correlation	.033	.077	.008	.142	-.065	.216	.273*	.226	.203	.260*	.127	.134	.176	.070	.143	.264*	1	.391**	
	Sig. (2-tailed)	.784	.524	.946	.242	.591	.072	.022	.060	.091	.030	.295	.267	.146	.567	.237	.027		.001	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
XTOTAL	Pearson Correlation	.495**	.467**	.353**	.514**	.439**	.652**	.478**	.547**	.673**	.546**	.368**	.596**	.569**	.437**	.352**	.333**	.391**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.003	.005	.001		
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	

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

11

Output SPSS karyawan

		Correlations													
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	XTOTAL
X1	Pearson Correlation	1	.387	.041	.122	.280	.041	.177	.278	.188	.171	.197	.130	.102	.431
	Sig. (2-tailed)		.042	.833	.537	.134	.833	.368	.152	.338	.385	.314	.415	.605	.022
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X2	Pearson Correlation	.387	1	.447	.361	.361	.447	.012	.029	.453	-.067	.441	.493	-.227	.413
	Sig. (2-tailed)	.042		.245	.059	.059	.245	.954	.883	.194	.735	.217	.175	.245	.029
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X3	Pearson Correlation	.041	.227	1	.336	.402	1.000**	.317	-.031	.426	.196	.328	.253	.262	.513
	Sig. (2-tailed)	.836	.245		.081	.034	.000	.101	.877	.023	.317	.090	.194	.178	.001
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X4	Pearson Correlation	.122	.381	.333	1	.539	.333	.266	.385	.398**	.094	.504	.293	.056	.359
	Sig. (2-tailed)	.537	.059	.081		.002	.081	.171	.053	.001	.636	.003	.131	.777	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X5	Pearson Correlation	.280	.361	.402	.569**	1	.402	.337	.389	.390	.319	.451	.454	.305	.771
	Sig. (2-tailed)	.134	.059	.034	.002		.034	.080	.040	.031	.088	.014	.016	.114	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X6	Pearson Correlation	.041	.227	1.000**	.336	.402	1	.317	-.031	.426	.196	.328	.253	.262	.513
	Sig. (2-tailed)	.836	.245	.000	.081	.034		.101	.877	.023	.317	.090	.194	.178	.001
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X7	Pearson Correlation	.177	.012	.317	.266	.337	.317	1	.132	.123	.136	.313	.276	.877**	.548
	Sig. (2-tailed)	.368	.954	.101	.171	.080	.101		.562	.532	.491	.164	.155	.000	.003
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X8	Pearson Correlation	.278	.029	-.031	.385	.389	-.031	.132	1	.319	.370	.394	.454	.153	.541
	Sig. (2-tailed)	.152	.883	.877	.056	.040	.877	.502		.108	.052	.038	.015	.436	.003
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X9	Pearson Correlation	.188	.253	.426	.608**	.369	.426	.123	.310	1	.195	.387	.310	.080	.621**
	Sig. (2-tailed)	.338	.194	.023	.001	.061	.023	.532	.108		.320	.055	.109	.684	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X10	Pearson Correlation	.171	-.067	.196	.094	.319	.196	.136	.370	.195	1	.168	.299	.243	.453
	Sig. (2-tailed)	.385	.735	.317	.636	.098	.317	.491	.052	.320		.391	.122	.212	.016
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X11	Pearson Correlation	.197	.241	.323	.504**	.431	.323	.313	.394	.337	.168	1	.474	.181	.337
	Sig. (2-tailed)	.314	.217	.090	.006	.014	.090	.104	.038	.055	.391		.011	.356	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X12	Pearson Correlation	.160	.263	.253	.283	.454	.253	.276	.454	.310	.289	.474	1	.366	.681
	Sig. (2-tailed)	.415	.175	.194	.131	.015	.194	.155	.015	.109	.122	.011		.055	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X13	Pearson Correlation	.102	-.227	.292	.056	.305	.292	.877**	.153	.080	.243	.181	.355	1	.471*
	Sig. (2-tailed)	.605	.245	.178	.777	.114	.178	.000	.435	.684	.212	.308	.055		.011
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
XTOTAL	Pearson Correlation	.431*	.413	.513**	.659**	.771	.513**	.548**	.541	.521**	.453*	.587	.551**	.471*	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.029	.001	.000	.000	.001	.003	.003	.000	.016	.000	.000	.011	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	2.8571	.75593	28
X2	3.1786	.72283	28
X3	3.3929	.68523	28
X4	3.4286	.69007	28
X5	3.1071	.91349	28
X6	3.3929	.68523	28
X7	3.5714	.63413	28
X8	3.5000	.88192	28
X9	3.4843	.74447	28
X10	3.3929	.73733	28
X11	3.5000	.74533	28
X12	3.3929	.78595	28
X13	3.6071	.68523	28

Output SPSS pengembangan organisasi

Correlations													
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	XTOTAL
X1 Pearson Correlation	1	.336	.533**	.205	.573	.339	.187	.094	.193	.460*	.364	.585**	.711**
Sig. (2-tailed)		.086	.003	.296	.001	.053	.397	.636	.326	.014	.115	.001	.000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X2 Pearson Correlation	.336	1	.332	.040	.367	.409*	.119	.343	.251	-.063	-.017	.252	.514**
Sig. (2-tailed)	.086		.085	.841	.062	.032	.546	.074	.197	.749	.933	.193	.005
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X3 Pearson Correlation	.533**	.332	1	-.003	.387	.293	.041	.195	.188	.266	.207	.422*	.571**
Sig. (2-tailed)	.003	.085		.989	.055	.175	.835	.320	.338	.171	.291	.025	.002
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X4 Pearson Correlation	.205	.040	-.003	1	.195	.308	.722**	.228	.143	.477*	.088	.301	.519**
Sig. (2-tailed)	.296	.841	.989		.320	.111	.000	.243	.439	.010	.357	.120	.005
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X5 Pearson Correlation	.573	.367	.387	.195	1	.552**	.072	.198	.107	.319	.293	.522**	.686**
Sig. (2-tailed)	.001	.062	.055	.320		.002	.716	.391	.314	.088	.176	.004	.000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X6 Pearson Correlation	.339	.409*	.293	.308	.552**	1	.293	.177	.251	.326	.294	.383*	.690**
Sig. (2-tailed)	.053	.032	.175	.111	.002		.130	.367	.198	.090	.129	.044	.000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X7 Pearson Correlation	.187	.119	.041	.722**	.072	.293	1	.198	.091	.383*	-.233	.243	.434*
Sig. (2-tailed)	.397	.546	.835	.000	.716	.130		.314	.344	.044	.232	.208	.021
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X8 Pearson Correlation	.094	.343	.195	.228	.138	.177	.198	1	.171	.018	-.038	.280	.421*
Sig. (2-tailed)	.636	.074	.320	.243	.391	.314	.314		.385	.928	.848	.150	.026
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X9 Pearson Correlation	.193	.251	.188	.143	.107	.251	.091	.171	1	.140	.296	.309	.484**
Sig. (2-tailed)	.326	.197	.338	.469	.314	.198	.644	.385		.478	.126	.109	.009
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X10 Pearson Correlation	.460*	-.063	.266	.477*	.319	.326	.383*	.018	.140	1	.140	.453*	.561**
Sig. (2-tailed)	.014	.749	.291	.010	.098	.090	.044	.928	.478		.478	.015	.002
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X11 Pearson Correlation	.364	-.017	.207	.088	.293	.294	-.233	-.038	.296	.140	1	.340	.389*
Sig. (2-tailed)	.115	.933	.291	.657	.173	.129	.232	.848	.126	.478		.073	.036
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X12 Pearson Correlation	.585**	.252	.422*	.301	.522	.383*	.246	.280	.309	.453*	.340	1	.765**
Sig. (2-tailed)	.001	.193	.025	.120	.004	.044	.208	.150	.109	.016	.076		.000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
XTOTAL Pearson Correlation	.711**	.514**	.571**	.519**	.686**	.690**	.434*	.421*	.484**	.561**	.389*	.765**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.005	.002	.005	.000	.000	.021	.026	.009	.002	.036	.000	
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	3.4286	.89907	28
X2	3.5714	.83571	28
X3	3.4643	.74447	28
X4	3.4643	.93745	28
X5	3.5000	.74533	28
X6	3.2857	.80999	28
X7	3.5714	.89007	28
X8	3.3929	.73733	28
X9	2.8571	.75593	28
X10	3.2500	.70053	28
X11	3.1429	.75593	28
X12	3.1786	.90487	28