

**USULAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN *SWOT-BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus: Mom Milk Solo)**

TUGAS AKHIR

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



Nama : Juned Dwi Hanggoro

No. Mahasiswa : 14 522 222

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

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

Yogyakarta, Mei 2018

Juned Dwi Hanggoro

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN



MOMMILK
“MILK FOR BETTER HEALTH”
Jl. AdiSucipto No. 4 Manahan, Surakarta
Jawa Tengah, Indonesia 57139 Telp. (0271) 713625
Twitter / Instagram : @MOMMILK_SOLO

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Juned Dwi Hanggoro
NIM : 14522222
Program Studi : Teknik Industri
Fakultas : Teknologi Industri
Institusi : Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan penelitian di Mom Milk Solo cabang Manahan, Surakarta terhitung dari tanggal 27 Maret 2018 sampai dengan 7 Mei 2018 untuk mengumpulkan data penelitian Tugas Akhir yang berjudul “Usulan Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *SWOT-Balanced Scorecard*”.

Demikian surat ini dibuat untuk dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 9 Mei 2018

Supervisor Cabang Manahan

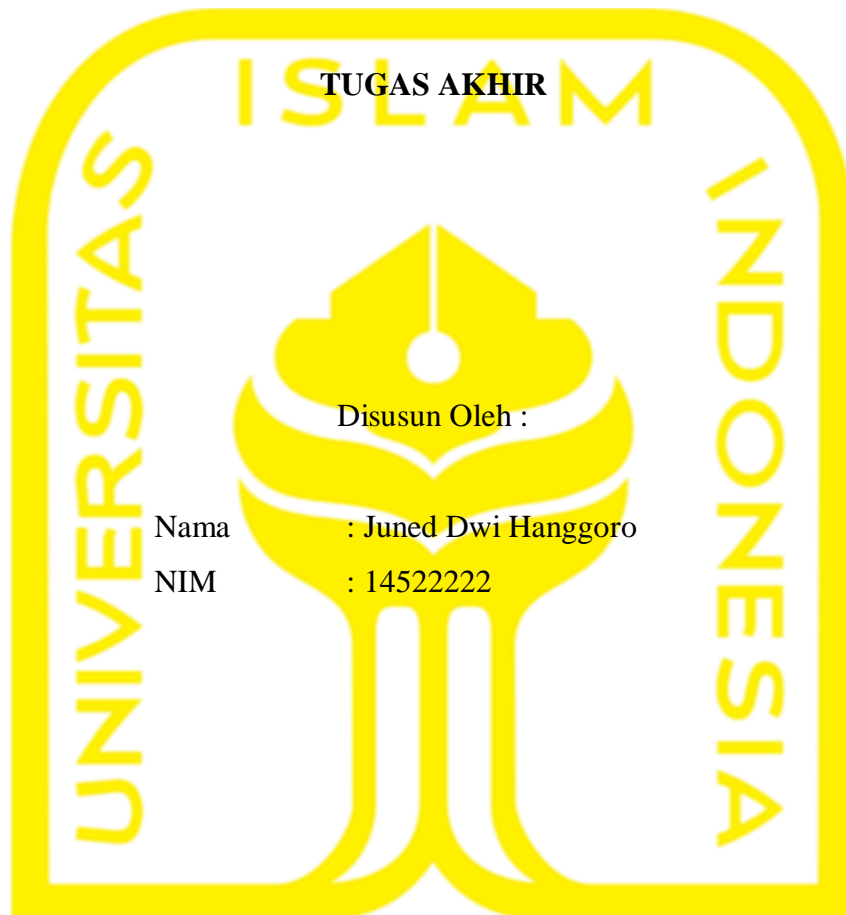
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Yanuar Muhammad Ihsan', is written over a circular blue stamp. The stamp contains some illegible text and a central emblem.

Yanuar Muhammad Ihsan

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

**USULAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN SWOT-BALANCED SCORECARD**

(Studi Kasus: Mom Milk Solo)



Yogyakarta, 7 Mei 2018
Pembimbing,
الجمعة الإسلامية الأندونيسية

Ir. Hudaya, M.M.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**USULAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN SWOT-BALANCED SCORECARD****(Studi Kasus: Mom Milk Solo)****TUGAS AKHIR**

Disusun Oleh :

Nama : Juned Dwi Hanggoro

NIM : 14522222

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

Universitas Islam Indonesia**Yogyakarta, Mei 2018****Tim Penguji****Ir. Hudaya, M.M.****Ketua****Taufiq Immawan, Dr. S.T., M.M.****Anggota I****Suci Miranda, S.T., M.Eng.****Anggota II****Mengetahui,****Ketua Jurusan Teknik Industri****Fakultas Teknologi Industri****Universitas Islam Indonesia****Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng**

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan kepada Ibu dan Bapakku yang selalu mendoakan dan mendukungku. Untuk kakakku yang menyemangatiku.

Untuk sahabat dan teman dekatku yang tiada bosannya membantu dan menyemangatiku.

Untuk Bapak Ir. Huda, M.M. yang membimbingku dalam penyusunan karya ini.

Untuk Bapak Drs. HR. Abdul Djalal, M.M yang mengenalkanku metode yang dipakai dalam karya penelitian ini.

Untuk Bapak Taufiq Immawan, S.T., M.M. yang memotivasiku untuk segera menyelesaikan karyaku ini.

Untuk teman-teman Kos Al-Mukmin

Terima kasih atas semua yang diberikan kepadaku.

Semoga karya ini menjadi berkah bagi semua orang.

Aamiin

HALAMAN MOTTO

Allah Azza wa Jalla berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap siaga (di perbatasan negerimu) dan bertakwalah kepada Allah, supaya kamu beruntung. [Ali Imran : 200]

ثَمَّ يُوفَّى الصَّابِرُونَ أَجْرَهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ .

“Sesungguhnya hanya orang-orang yang bersabarlah yang dicukupkan pahala mereka tanpa batas”. [Az-Zumar : 10]

وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ

“Dan, Allah mencintai orang-orang yang sabar”. [Ali Imran : 146]

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu’alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

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

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

Tidak ada daya dan kekuatan kecuali dari Allah Azza wa Jalla, yang berkat rahmat dan karunia-Nya penulis diberi kemudahan untuk dapat menyelesaikan Tugas Akhir untuk meraih gelar sarjana Strata-1 yang berjudul “Usulan Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan SWOT-Balanced Scorecard (Studi Kasus: Mom Milk Solo) ”.

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

1. Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng., selaku Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Ir. Hudaya M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahan, bantuan dan bimbingan dalam penulisan Tugas Akhir ini.
4. Ibu, Bapak, Kakak yang selalu melengkapi kehidupan saya, memotivasi, menyemangati, mendukung sepenuh hati, dan mendoakan tiada henti.
5. Bapak Drs. HR. Abdul Djalal, M.M yang telah mengenalkan metode *SWOT – Balanced Scorecard* sehingga saya tertarik mengambil topik ini.
6. Dhimas Aji Kurniawan selaku pemilik usaha yang sangat terbuka dan mendukung dalam pelaksanaan penelitian ini.
7. Sahabat dan teman-teman dekat yang selalu mendukung, membantu memberikan informasi, dan menyemangati dalam penyusunan laporan ini.

Semoga Allah memberi keberkahan hidup, hidayah, rahmat, dan membalas semua kebaikan kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam penyelesaian laporan ini. Adapun terkait kesulitan selama pembuatan laporan ini adalah mengenai data perusahaan yang tidak tertata rapi dan tidak lengkap sehingga harus dilakukan wawancara langsung kepada pemilik usaha untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

Tentu masih terdapat banyak kekurangan pada penelitian ini dan penulis berharap atas saran dan kritik pembaca. Semoga semua hal yang berkaitan dengan proses pembuatan dan hasil laporan ini menjadi berkah yang bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu ‘alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, Mei 2018

Penulis

Juned Dwi Hanggoro

ABSTRAK

Usaha Kecil Menengah (UKM) sangat berperan penting dalam perekonomian di Indonesia namun sering mempunyai kendala dalam manajemennya. Kinerja perusahaan merupakan salah satu hal penting dalam manajemen perusahaan. Mom Milk adalah salah satu UKM kafe dan restoran di Kota Solo yang sedang mengalami kondisi persaingan yang semakin menantang karena munculnya banyak kafe-kafe baru. Penelitian ini dilakukan untuk menyusun strategi peningkatan kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan kombinasi metode SWOT dan *Balanced Scorecard*. Metode SWOT dipakai untuk memunculkan strategi-strategi alternatif dari faktor internal dan eksternal perusahaan, kemudian diterjemahkan menjadi sasaran strategis kedalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* untuk menyusun peta strategi, menentukan dan menghitung ukuran/indikator, menentukan target dan memunculkan inisiatif strategi peningkatan kinerja perusahaan. Terdapat 16 strategi alternatif yang diterjemahkan menjadi 12 sasaran strategis dan 14 ukuran/indikator kinerja. Diantaranya pada perspektif keuangan terdapat ukuran NPM dengan nilai 44,93%, ROE dengan nilai 137,76%, peningkatan jumlah variabel sales mix/revenue stream sebanyak 1 variabel. Pada perspektif pelanggan yaitu jumlah cabang per tahun dengan nilai peningkatan 1,3, tingkat kepuasan pelanggan sebesar 76,22%, jumlah struk kasir sebanyak 1653 lembar. Pada perspektif proses bisnis internal yaitu jumlah produk baru per tahun dengan nilai 12,42%, jumlah unggahan promosi ke sosial media sebanyak 297 per tahun, jumlah komplain pelanggan sebesar 73,3%. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu tingkat kepuasan karyawan dengan nilai 60,07%, retensi karyawan sebesar 34,66%, dan produktivitas karyawan senilai Rp 11.952.070. Perusahaan mempunyai target di tahun depan dengan nilai di atas kinerja perusahaan dalam tiga tahun terakhir tersebut. Dari peta strategi dan inisiatif strategi yang dihasilkan, perusahaan dapat mempertimbangkannya sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci : Strategi, Peningkatan Kinerja, *Balanced Scorecard*, SWOT

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	1
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II KAJIAN LITERATUR	7
2.1 Kajian Induktif.....	7
2.2 Kajian Deduktif.....	8
2.2.1 Manajemen Kinerja	8
2.2.1.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	8
2.2.1.2 Pengertian Manajemen Kinerja	9
2.2.1.3 Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja	9
2.2.2 Manajemen Strategi	10
2.2.3 SWOT.....	12
2.2.3.1 Analisis SWOT	12
2.2.3.2 Matriks SWOT	13
2.2.4 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.4.1 Sejarah Penemuan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.4.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.4.3 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai manajemen strategis.....	17
2.2.4.4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.5 Peraturan Pajak Restoran.....	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
3.1 Objek dan Lokasi Penelitian.....	33
3.2 Pengumpulan Data	33
3.2.1 Sumber Data.....	33
3.2.2 Metode Pengumpulan Data	34
3.3 Analisis Pengujian Data	36
3.3.1 Uji Kecukupan Data	36
3.3.2 Uji Validitas	37
3.3.3 Uji Reliabilitas.....	37
3.4 Alur Penelitian.....	38
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	40

4.1 Pengumpulan Data.....	40
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	40
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	41
4.1.3 Struktur Organisasi	41
4.1.4 SWOT Perusahaan.....	43
4.2 Pengolahan Data	48
4.2.1 Matriks SWOT	48
4.2.2 Perumusan Sasaran Strategis.....	49
4.2.3 Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>)	51
4.2.4 Menentukan Ukuran Sasaran Strategis	52
4.2.5 Pengukuran Kinerja Tolok Ukur Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	52
4.2.5.1 Perspektif Keuangan	52
4.2.5.2 Perspektif Pelanggan.....	55
4.2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	62
4.2.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	64
4.2.6 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	70
4.2.7 Pembobotan <i>Balanced Scorecard</i>	71
4.2.8 Usulan Strategi Peningkatan Kinerja.....	72
BAB V PEMBAHASAN.....	77
5.1 Perumusan Strategi dengan SWOT	77
5.2.1 Perspektif Keuangan	79
5.2.2 Perspektif Pelanggan	79
5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	80
5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	80
5.2 Analisis Kinerja Tolok Ukur dengan <i>Balanced Scorecard</i>	81
5.2.1 Perspektif Keuangan	81
5.2.2 Perspektif Pelanggan	82
5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	84
5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	85
5.3 Analisis Usulan Strategi Peningkatan Kinerja.....	87
BAB VI PENUTUP	93
6.1 Kesimpulan.....	93
6.2 Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	95

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Kategori Bobot Skala Likert.....	35
Tabel 4.1 Alternatif Strategi SWOT	49
Tabel 4.2 Sasaran Strategis	50
Tabel 4.3 Ukuran Sasaran Strategis	52
Tabel 4.4 Perhitungan NPM	53
Tabel 4.5 Perhitungan ROE	53
Tabel 4.6 Jumlah Cabang Mom Milk	55
Tabel 4.7 Kuesioner Kepuasan Pelanggan	56
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	57
Tabel 4.9 Jumlah Struk Penjualan.....	60
Tabel 4.10 Data Pajak Kafe dan Restoran Kompetitor	61
Tabel 4.11 Pendapatan Kafe dan Restoran Kompetitor	61
Tabel 4.12 Perhitungan <i>Market Share</i> Mom Milk	62
Tabel 4.13 Jumlah Produk	62
Tabel 4.14 Jumlah Unggahan Sosial Media	63
Tabel 4.15 Kategori Jumlah Komplain	64
Tabel 4.16 Jumlah Komplain Pelanggan.....	64
Tabel 4.17 Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	64
Tabel 4.18 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	65
Tabel 4.19 Retensi Karyawan	68
Tabel 4.20 Produktivitas Karyawan	69
Tabel 4.21 Kategori Pelatihan.....	70
Tabel 4.22 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan	70
Tabel 4.23 Matriks Perbandingan	71
Tabel 4.24 Matriks Perbandingan	72
Tabel 4.25 Usulan Inisiatif Strategi Peningkatan Kinerja	74
Tabel 5.1 Sumber Strategi Alternatif SWOT.....	77
Tabel 5.2 Sumber Sasaran Strategi	78
Tabel 5.3 Kategori Survei Kepuasan.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diagram Matriks SWOT	13
Gambar 2.2 Diagram Penerjemahan Visi dan Strategi dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
Gambar 2.3 Tema Keuangan Berdasarkan Siklus Keuangan	20
Gambar 2.4 Pengukuran Inti Perspektif Pelanggan	22
Gambar 2.5 Proposisi Nilai (<i>Value</i>) Pelanggan	26
Gambar 2.6 Diagram Umum Rantai Nilai	27
Gambar 2.7 Kerangka Pengukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran	30
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Alur Penelitian	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Mom Milk	41
Gambar 4.2 Matrik SWOT Mom Milk.....	48
Gambar 4.3 Peta Strategi Mom Milk	51
Gambar 5.1 Grafik NPM dan ROE Mom Milk	81

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

UKM adalah sebuah sektor usaha yang menyerap banyak pengangguran didunia kerja sehingga berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2015). Laily dan Kurniawan (2016) mengatakan bahwa perkembangan UKM memberikan pengaruh yang signifikan secara positif terhadap produk domestik regional bruto (PDRB). Menurut Wahyuningsih (2009), usaha kecil dan menengah menyerap tenaga kerja sebanyak 43.911.721 orang dan PDB sebesar Rp. 1.648.555.770.662. Dari fakta yang ada, UKM memberikan dampak yang besar terhadap perkembangan ekonomi di Indonesia. Tetapi, banyak UKM tidak berkembang pesat dan cenderung mengalami kegagalan karena beberapa faktor. Pratama (2013) menyebutkan bahwa banyak bisnis jenis unit kecil dan menengah berakhir pada kebangkrutan. Faktor yang menyebabkan kegagalan UKM adalah masalah permodalan dan kurangnya kemampuan dalam pengelolaan bisnis di dalamnya (Suci, 2017). Masalah permodalan memang sudah banyak disinggung oleh para pengamat ekonomi, akan tetapi buruknya manajemen di dalam proses bisnis UKM juga merupakan faktor yang menyebabkan kegagalan unit bisnis tersebut. Salah satu bukti pernyataan tersebut adalah adanya kasus sebanyak 87 UKM mengalami kegagalan dan berhenti beroperasi pada tahun 2015 sampai 2016 di Sukabumi, Jawa Barat karena manajemen perusahaan yang buruk. (Jaringan Pemberitaan Pemerintah, 2017). Menanggapi banyaknya kasus yang serupa, pemerintah menyarankan agar pelaku UKM membenahi sistem manajemen usaha dan keuangannya. (Okezone Finance, 2018)

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam manajemen perusahaan adalah pengukuran kinerja. Dalam bidang manajemen, perusahaan hendaknya mengukur kinerja yang dihasilkan selama periode tertentu. Hal ini bertujuan untuk dapat mengevaluasi kinerja perusahaan selama periode tersebut. Sehingga, perusahaan dapat meningkatkan kinerja tersebut untuk lebih unggul dari pesaing-pesaingnya. Dalam penelitian Robert D. Behn (2003) pengukuran kinerja perlu dilakukan karena dapat membantu perusahaan dalam 8 hal manajerial yaitu untuk mengevaluasi kinerja, mengontrol karyawan, memberi anggaran, memotivasi karyawan, mempromosikan jabatan, merayakan pencapaian, mempelajari kesalahan, dan meningkatkan kinerja. Terdapat banyak alat untuk mengukur kinerja perusahaan baik secara kualitatif, kuantitatif, maupun keduanya. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja perusahaan sangat banyak. Sering kali perusahaan hanya mengukur kinerjanya secara tradisional yaitu hanya berdasarkan laporan keuangannya saja. Padahal, aspek finansial hanya dapat mengevaluasi hal yang sudah terjadi dan tidak dapat mengelola kinerja perusahaan secara langsung. Outley (2002) mengatakan bahwa pada perkembangan industri sekarang, pengukuran non-finansial perlu dilakukan untuk mengetahui kinerja dan memotivasi organisasi atau perusahaan tersebut. Jika perusahaan hanya mengukur kinerja perusahaan berdasarkan aspek keuangannya saja, maka perusahaan tidak mempunyai metrik atau indikator yang dapat ditinjau untuk dievaluasi.

Salah satu alat pengukuran yang terkenal dan cukup banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan di seluruh dunia sampai saat ini adalah *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced scorecard* ditemukan oleh Kaplan dan Norton (1996) karena kebanyakan perusahaan saat itu hanya mengukur keberhasilan perusahaan pada aspek finansialnya saja. Harvard Business Review menyatakan alat ini adalah salah satu dari 75 ide atau gagasan paling berpengaruh pada abad 20 (Niven, 2002). Bernard Marr dari Advanced Performance Institute (2012) melakukan penelitian terhadap lebih dari 3000 perusahaan diseluruh dunia mengenai alat manajemen yang paling banyak dipakai dan *balanced scorecard* digunakan sebanyak 38% dari seluruh perusahaan tersebut yang menerapkan alat ini dalam manajemen perusahaannya. *Balanced scorecard* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing. (Lokatili & Devie, 2013). Sebuah penelitian melakukan survei kepada 1000 anggota Institute of Management Accountants (IMA) yang berposisi di bagian manajemen dan

ditemukan bahwa sebesar 88% responden mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja operasional serta 66% dari responden tersebut menyatakan bahwa terjadi peningkatan profit perusahaan dengan menggunakan alat tersebut (DeBusk & Crabtree, 2006). Metode ini dapat mencapai bukti-bukti tersebut karena metode ini memandang perusahaan dengan secara keseluruhan baik aspek finansial dan aspek non-finansial.

Output dari *balanced scorecard* adalah hasil kinerja yang diukur dan dapat dilanjutkan memberi strategi inisiatif untuk mencapai target yang diharapkan. Tetapi, alat ini mempunyai beberapa kelemahan. Salah satunya adalah alat ini cenderung hanya fokus terhadap masalah internalnya saja. (Salem et al., 2012). Meskipun di dalamnya memperhatikan perspektif pelanggan, namun tidak ada pembahasan mengenai ancaman atau kompetitor dan peluang-peluang perusahaan yang ada. Dengan begitu alat ini dapat dikombinasikan dengan metode manajerial lain untuk membantu mengatasi kelemahan tersebut. Analisis SWOT adalah metode yang tepat untuk merancang strategi dengan melihat berbagai aspek baik internal maupun eksternal perusahaan. Dengan analisis SWOT perusahaan dapat melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan sehingga didapatkan gambaran yang lebih luas mengenai kondisi perusahaan untuk merancang strategi yang tepat ke depannya.

Mom Milk adalah sebuah kafe dan restoran yang cukup terkenal di Kota Solo, Jawa Tengah. Konsep kafe dan restoran ini berbeda dengan kafe lain yang biasanya menawarkan menu minuman utamanya yaitu kopi. Mom Milk menawarkan produk unggulannya yaitu susu segar dengan aneka macam rasa. Hal ini membuat kafe ini mempunyai diferensiasi dan nilai tersendiri dimata konsumen. Kafe ini berdiri sejak tahun 2011 dan membuka cabang pertamanya di daerah Kampus UMS. Mom Milk berkembang hingga sekarang mempunyai sebanyak 10 cabang yang tersebar di berbagai kota di Indonesia. Namun, dari tahun ke tahun semakin banyak kafe-kafe lain bermunculan. Persaingan usaha didunia kuliner semakin sengit dan banyak pemain-pemain baru yang dapat membahayakan keadaan Mom Milk. Terlebih dengan adanya proyek jalan *Underpass* yang saat ini berlangsung di depan salah satu *outlet* utama yaitu di Manahan yang menyulitkan akses konsumen. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik

perusahaan mengakui bahwa beberapa tahun terakhir ini kondisi persaingan semakin menantang. Mom Milk perlu melakukan sesuatu untuk dapat terus bertahan.

Perusahaan khususnya UKM terkadang tidak mempunyai visi, misi dan tujuan perusahaan yang jelas terlebih terkait dengan strategi yang terstruktur. Pada kasus ini, Mom Milk mempunyai visi dan misi perusahaan tetapi belum mempunyai strategi yang terstruktur dan tersistem untuk menjaga dan mengembangkan performansi usahanya. Padahal pada saat ini strategi perlu dirancang dengan baik untuk dapat bersaing dengan kafe-kafe lain. Strategi yang telah dirumuskan harus dilaksanakan secara baik dan perlu diukur keberhasilannya. *SWOT-Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang dapat diterapkan pada kasus ini. SWOT digunakan untuk membedah kasus bisnis terkait kondisi perusahaan terkini dan membantu dalam perumusan strategi. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai kerangka untuk menerjemahkan strategi tersebut menjadi peta strategi dan ukuran-ukuran strategis untuk memantau kinerja perusahaan terkait dengan strategi yang dilaksanakan sehingga strategi tersebut dapat diketahui tingkat keberhasilannya. Selain itu pengukuran kinerja dapat menjadi bahan evaluasi bagaimana kondisi perusahaan saat ini. Maka dari itu, penulis hendak melakukan penelitian mengenai usulan peningkatan kinerja perusahaan Mom Milk dengan pendekatan metode SWOT dan *Balanced Scorecard*.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja perusahaan saat ini dilihat dari 4 perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran?
2. Bagaimana inisiatif strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan tersebut?

1.3 Batasan Masalah

1. Penelitian dilakukan disalah satu cabang Mom Milk yaitu di Manahan, Solo.
2. Pengambilan data keuangan, pelanggan dan karyawan dilakukan hanya di cabang Manahan, Surakarta.
3. Data keuangan diambil dari tahun 2015 hingga 2017
4. Kondisi perusahaan saat ini diasumsikan sehat dan normal

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kinerja perusahaan saat ini dilihat dari 4 perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran
2. Untuk merancang inisiatif strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini memberi informasi bagaimana kondisi kinerja perusahaan saat ini dan dapat menjadi pertimbangan masukan strategi peningkatan kinerja
2. Bagi pembaca, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi contoh studi kasus bagaimana penerapan SWOT dan *Balanced Scorecard* sebagai metode untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja perusahaan
3. Bagi penulis, semua proses pengerjaan tugas akhir dari awal sampai dengan akhir dapat menjadi pelajaran yang berharga baik dari segi ilmu dan pengalaman yang didapatkan.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tugas akhir ini, penulis membagi isi ke dalam susunan bab secara sistematis. Berikut merupakan penjabaran mengenai isi materi dalam setiap babnya:

BAB I PENDAHULUAN

Merupakan penjelasan mengenai latar belakang alasan dibuatnya penelitian, tujuan penelitian, batasan masalah dalam pembuatannya, manfaat penelitian bagi perusahaan objek penelitian, pembaca, maupun penulis serta bagaimana sistematika penulisannya.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Memuat kajian literatur baik deduktif yang berisikan mengenai teori-teori prinsip dan konsep dasar yang dibutuhkan untuk ditinjau sebagai metode pemecahan masalah pada penelitian ini maupun induktif yang menguraikan hasil dan hubungannya dengan penelitian sebelumnya yang menggunakan metode yang hampir sama.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisikan penjelasan objek penelitian dan alur penelitian bagaimana tahapan pemecahan rumusan masalah dengan metode-metode yang dipilih, metode pengumpulan data, serta bagaimana pengolahan data yang dikumpulkan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Memuat data penelitian yang dikumpulkan dan pengolahan data tersebut. Susunan sub bab pada bab ini dijelaskan urut sesuai dengan alur penelitian yang dijelaskan pada metode penelitian sehingga pembaca dengan mudah mengerti bagaimana tahapan pengolahan data yang dilakukan. Selain itu pada bagian awal sub bab juga terdapat penjelasan umum mengenai perusahaan yang menjadi objek penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

Merupakan bab yang berisi tentang bahasan dari hasil pengolahan data yang dilakukan. Dalam bab ini dilakukan analisis data hasil penelitian yang didapat serta membahas mengenai penjelasan yang belum terdapat pada pengolahan data.

BAB VI PENUTUP

Berisi mengenai kesimpulan hasil penelitian yang merupakan jawaban dari rumusan masalah dan saran penulis untuk perusahaan objek penelitian dan pembaca.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Induktif

Metode *balanced scorecard* sudah lama ditemukan sejak 1992 dan telah banyak digunakan para peneliti di dunia untuk berbagai tujuan. Kajian ini bertujuan untuk menjelaskan posisi penelitian yang akan penulis lakukan terhadap penelitian-penelitian lain yang sudah dipublikasikan. Dhea Novanda (2014) melakukan penelitian pengukuran kinerja perusahaan dengan mengintegrasikan analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menganalisis dan menentukan arah strategi perusahaan menggunakan analisis SWOT kemudian *balanced scorecard* digunakan untuk menentukan *Key Performance Indicator* apa saja yang perlu diperhatikan dalam strategi peningkatan kinerja perusahaan. Untuk merumuskan KPI dalam penelitian ini juga menggunakan *Critical Success Factor* untuk membantu menentukan sasaran strategis perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan PT Grafika Jaya Sumbar perlu memfokuskan strategi defensif dan didapatkan 20 sasaran strategis serta 66 KPI di dalam kerangka 4 perspektif *balanced scorecard*.

Diana Riyana (2017) melakukan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* pada perusahaan PT Indofood. Pengukuran dilakukan sesuai dengan kerangka 4 perspektif. Penentuan skor kinerja dibagi menjadi 4 kategori yaitu dari A sampai D dengan *range* 50% dan menggunakan angka *in score* dari 1 sampai 4. Ukuran yang dipakai dalam perspektif keuangan adalah ROE (*Return on Equity*) dengan hasil, ROA (*Return on Asset*), *Operating Income*, *Efficiency Cost*, dan *Total Asset Turnover* sedangkan dalam perspektif pelanggan adalah penerimaan kas pelanggan. Ukuran yang dipakai dalam perspektif bisnis internal adalah *Operating Profit* sedangkan dalam

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *Net Income per Employee*. Perbandingan kinerja dari tahun sebelumnya secara keseluruhan mengalami penurunan. Hasil dari pengukuran kinerja yang dilakukan diharapkan dapat membantu dalam pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan.

Siti Fatimah, et al. (2016) dalam penelitiannya memformulasikan strategi peningkatan kinerja perusahaan dengan kerangka *balanced scorecard* di mana kinerja perusahaan diukur terlebih dahulu. Objek penelitiannya adalah Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir yang mengutamakan perspektif pelanggan dari pada perspektif keuangan dalam kerangka *balanced scorecard* yang digunakan. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa kinerja perusahaan dalam kondisi kurang baik pada semua perspektif yaitu masing-masing skor adalah 41,6% pada perspektif pelanggan, 50% pada perspektif keuangan, 32,3% pada perspektif proses internal, 41,6% pada perspektif pembelajaran & pertumbuhan dengan total skor sebesar 41,44%. Dengan hasil pengukuran kinerja tersebut, sasaran strategi dirancang dan diformulasikan sehingga disarankan bahwa rumah sakit tersebut perlu melakukan beberapa hal terutama dalam perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan inovasi produk maupun jasa, meningkatkan mutu pelayanan guna meningkatkan jumlah kunjungan rawat jalan, dan meningkatkan angka indikator BTO, BOR, ALOS, dan TOI.

2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 Manajemen Kinerja

2.2.1.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan adalah kinerja perusahaan yang baik. Terdapat banyak buku-buku teori mengenai kinerja perusahaan, sehingga banyak terdapat pendapat mengenai definisi kinerja perusahaan. Rivai dan Basri (2005) dalam bukunya mengutip banyak definisi dari beberapa ahli dan menyimpulkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang maupun suatu kelompok untuk melakukan dan menyempurnakan suatu aksi atau kegiatan sesuai dengan hasil yang diinginkan atau diharapkan dengan tanggung jawab peran seseorang atau kelompok tersebut. Pengukuran

kinerja dikenal dengan beberapa istilah di antaranya *performance measurement*, *performance evaluation*, dan *performance appraisal*.

Pengertian pengukuran kinerja adalah alat yang paling baik untuk menilai sejauh mana karyawan telah melaksanakan kerja dan memberikan hasil kerjanya sesuai dengan standar kerja, untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan, dan untuk menganalisis secara keseluruhan dan memberi saran perbaikan mengenai kinerja karyawan tersebut (Rivai & Basri, 2005). Kaswan (2016) mengatakan terdapat tiga hal yang diperhatikan dalam penilaian kinerja yaitu tugas karyawan, perilaku karyawan, dan ciri-ciri karyawan.

2.2.1.2 Pengertian Manajemen Kinerja

Untuk dapat mencapai kinerja perusahaan yang optimal, maka perlu adanya pengelolaan terhadap kinerja tersebut. Pengelolaan kinerja dalam dunia manajemen dikenal dengan istilah manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan susunan suatu proses untuk meningkatkan kinerja individu, tim maupun tingkat organisasi yang menjadi sarana untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam sebuah standar, persyaratan, dan kerangka tujuan yang disepakati dalam organisasi tersebut. (Amstrong, 2004) Sama halnya dengan pengertian kinerja, dalam manajemen kinerja juga terdapat banyak definisi. Kaswan (2016) dalam bukunya menyimpulkan definisi manajemen kinerja dari beberapa ahli bahwa manajemen kinerja adalah bukan hanya sekedar penilaian kinerja setiap periodenya dan menuntut karyawan maupun atasan untuk bersedia serta berkomitmen melakukan perbaikan kinerja baik pada tingkat individu maupun kelompok secara terus menerus dengan cara memadukan penetapan sasaran, umpan balik, pembinaan, perkembangan dan penghargaan individu untuk mencapai peningkatan efektivitas organisasi, hasil kerja individu maupun tim, tingkat ketrampilan, kompetensi, komitmen dan motivasi yang lebih baik.

2.2.1.3 Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja

Menurut Amstrong (2004) secara umum tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya individu dan organisasi di mana masing-masing bertanggungjawab atas kelanjutan peningkatan dan pengembangan proses bisnis, peningkatan ketrampilan, dan kontribusi mereka sendiri. Sedangkan secara spesifik menurut manajemen kinerja

digunakan untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi, pendorong perubahan dan pengembangan budaya, meningkatkan komitmen karyawan dan motivasi dalam bekerja, mengembangkan kemampuan karyawan, membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan sebagainya. Proses manajemen kinerja dirancang untuk mencapai salah satu atau lebih dari tujuan utama berikut: (Kaswan, 2016)

a. Mendorong pencapaian hasil

Melalui penyelarasan tujuan, ukuran, dan berbagai informasi lain terkait individu dan organisasi, manajemen kinerja dapat digunakan sebagai alat pemacu peningkatan hasil bisnis.

b. Mengembangkan kapabilitas

Dengan memastikan peran, kompetensi, menyampaikan umpan balik yang membangun, dan pembinaan formal, manajemen kinerja dapat mengembangkan kapabilitas dari organisasi itu sendiri.

c. Menetapkan konsekuensi

Dengan manajemen strategis, perusahaan dapat memberikan penghargaan atau konsekuensi tertentu kepada karyawannya atas tindakan atau pencapaian yang dilakukan.

2.2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seperangkat keputusan manajerial dan aksi yang menentukan kinerja jangka panjang sebuah perusahaan (Hunger & Wheelen, 1996). Di dalamnya mencakup pengamatan lingkungan sekitar, formulasi strategi, penerapan strategi, dan evaluasi dan kontrol. Pengamatan lingkungan sekitar mencakup lingkungan internal yang terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang terdiri dari variabel ancaman dan peluang. Manajemen strategis didefinisikan sebagai sebuah seni dan ilmu dalam memformulasikan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan perusahaan lintas fungsional yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya (David, 1999). Dengan definisi tersebut maka manajemen strategi fokus pada mengintegrasikan bagian manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, R&D, sistem

informasi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Terdapat 3 tahapan dalam manajemen strategi yaitu:

- a. Memformulasikan strategi
- b. Menerapkan strategi
- c. Mengevaluasi strategi

Menurut Hunger & Wheelen (2003) dalam bukunya, terdapat tiga hierarki strategi yaitu sebagai berikut:

- a. Strategi korporasi

Dalam tingkatan strategi tertinggi ini menggambarkan arah perusahaan secara menyeluruh bagaimana sikap-sikap perusahaan terhadap pertumbuhan manajerialnya. Strategi ini mencakup bahasan mengenai tipe bisnis apa yang sebaiknya perusahaan masuki, arus kas dari maupun ke divisi-divisi dalam perusahaan, dan hubungan perusahaan dengan lingkungan industri perusahaan.

- b. Strategi bisnis (level divisi)

Pada tingkatan ini lebih ditekankan pada pengembangan persaingan posisi produk atau layanan yang ditawarkan perusahaan dalam segmen pasar khusus yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi peningkatan profit juga dapat diperhatikan pada tingkatan ini.

- c. Strategi fungsional

Merupakan strategi yang lebih menekankan pada pengoptimalan sumber daya produktivitas. Pengembangan strategi dilakukan untuk meningkatkan kinerja yang dilakukan dengan mengumpulkan berbagai aktivitas dan kompetensi yang dimiliki perusahaan

2.2.3 SWOT

2.2.3.1 Analisis SWOT

Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats adalah kepanjangan dari SWOT yang merupakan sebuah nama suatu metode dalam manajemen strategi. SWOT merupakan singkatan dari faktor-faktor perusahaan yang dianalisis untuk mengevaluasi kondisi internal perusahaan dan kondisi eksternal perusahaan sehingga sering dikenal sebagai nama sebuah metode yaitu Analisis SWOT. Kondisi internal dievaluasi berdasarkan kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan sedangkan kondisi eksternal mencakup lingkungan yang lebih luas yaitu peluang dan ancaman dari luar perusahaan. Faktor internal penting untuk dievaluasi dan lebih dapat dikendalikan oleh perusahaan, tetapi faktor eksternal juga tidak kalah penting untuk dievaluasi karena dapat mempengaruhi kondisi perusahaan (Oreski, 2012).

Pada dasarnya, SWOT bukanlah sebuah strategi melainkan hanya dapat membantu dalam perumusan strategi dengan menganalisis masing-masing faktor didalam SWOT tersebut. Tujuan dasar analisis SWOT adalah mengidentifikasi strategi yang sesuai dan selaras dengan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk memenuhi kebutuhan lingkungan industri dimana perusahaan itu bersaing (Ritson, 2008). Menurut Freddy Rangkuti (2016) metode ini didasarkan pada logika memaksimalkan paduan antara kekuatan internal perusahaan dan peluang di luar perusahaan yang mungkin diambil serta meminimalkan kelemahan internal perusahaan dan ancaman dari luar yang mungkin dapat mempengaruhi perusahaan. Metode ini memanfaatkan informasi dilingkungan perusahaan dan memisahkan antara faktor internal dan faktor eksternal, kemudian dengan *framework* matriks SWOT dapat membantu merumuskan strategi melihat apa yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya dan mengatasi atau meminimalkan hambatan yang dihadapi (Singh, 2010)

Analisis SWOT menghasilkan suatu *framework* yang dapat membantu dalam merumuskan strategi-strategi alternatif untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Sebuah organisasi ataupun perusahaan harus mengevaluasi beberapa alternatif strategi tersebut untuk menentukan arah strategi perusahaan atau organisasi tersebut ke depannya.

Perusahaan perlu mengukur kemampuannya dalam memilih alternatif strategi. Pemilihan strategi dapat juga dihitung secara kuantitatif dengan mengolah data kuesioner berdasarkan matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*).

2.2.3.2 Matriks SWOT

Dalam menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, digunakan matriks SWOT untuk membantu membuat kerangka dari keempat faktor tersebut menjadi beberapa alternatif strategi. Matriks ini dapat membantu menggambarkan secara jelas bagaimana strategi yang dapat disusun dari paduan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman dari luar perusahaan.

	IFAS	STRENGTHS Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESSES Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
EFAS			
OPPORTUNITIES Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal		STRATEGI S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		STRATEGI S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.1 **Diagram Matriks SWOT**

Sumber: Rangkuti (2016)

Terdapat 4 strategi alternatif yaitu:

a. Strategi S-O

Ini adalah strategi yang sesuai dengan jalan pikiran perusahaan pada umumnya yang tidak memperhatikan faktor lain kecuali kekuatan internal perusahaan dan peluang-peluang yang mungkin dimanfaatkan. Sifat strategi ini adalah agresif yaitu dengan kekuatan perusahaan berusaha memanfaatkan semaksimal mungkin untuk merebut peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi S-T

Strategi ini adalah untuk menangani ancaman dari luar perusahaan dengan kekuatan yang dimiliki internal perusahaan sehingga ancaman dapat ditangani atau dihindari. Sifat strategi ini adalah cara strategi diversifikasi.

c. Strategi W-O

Terapan strategi ini adalah strategi *turn around* yaitu berdasarkan meminimalkan kelemahan internal perusahaan yang selama ini ada untuk memanfaatkan peluang-peluang yang mungkin mampu direbut oleh perusahaan.

d. Strategi W-T

Strategi ini bersifat defensif yaitu berusaha untuk meminimalkan kelemahan internal juga secara bersamaan menghindari ancaman yang mungkin berpengaruh terhadap perusahaan.

2.2.4 *Balanced Scorecard*

2.2.4.1 Sejarah Penemuan Metode *Balanced Scorecard*

Sebuah perusahaan memerlukan sebuah acuan yang dapat diukur untuk melihat apakah perusahaan sudah mencapai tujuan perusahaannya serta untuk melihat kesehatan keadaan perusahaan tersebut. Sebelum ditemukannya *Balanced Scorecard*, perusahaan seringkali hanya melihat aspek keuangan yang memperlihatkan apakah perusahaan berada pada posisi untung, *Break Even Point*, ataupun rugi. Seorang pimpinan perusahaan CEO dari Nolan Norton yaitu David Norton bersama dengan konsultan akademisi Rober Kaplan mencoba untuk merancang sebuah metode pengukuran kinerja perusahaan dengan tidak

hanya melihat dari aspek keuangan saja. Aspek keuangan merupakan aspek yang penting sebagai indikator kesehatan kondisi sebuah perusahaan, tapi aspek keuangan hanya dapat memperlihatkan kinerja masa lalu dan tidak dapat dijadikan ukuran untuk mendorong kinerja dimasa depan (Kaplan & Norton, 1996). Pada awalnya metode ini dinamakan “*Corporate Scorecard*” yang berisi tentang pengukuran kinerja ditinjau dari aspek keuangan, *customer delivery times*, kualitas dan waktu siklus proses manufaktur, dan efektifitas pengembangan produk baru. Metode tersebut dikembangkan lagi setelah bertemu dengan Art Schneiderman yang memfokuskan metode dengan lebih memperhatikan keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan inovasi dan pengembangan yang kemudian dinamakan sebagai “*Balanced Scorecard*”. Nama tersebut mencerminkan keseimbangan antara aspek finansial dengan aspek non finansial, antara indikator akibat dengan indikator sebab, antara perspektif kinerja internal dengan eksternal.

Pada awalnya metode ini ditemukan hanya sebagai metode pengukuran. Dua eksekutif perusahaan Norman Chambers dan Larry Braddy memandang metode ini lebih dari sekedar metode pengukuran kinerja. Mereka melihat bahwa metode pengukuran ini dapat terhubung dengan strategi perusahaan dan dapat menciptakan sebuah strategi baru untuk perusahaan ke depannya. Gagasan tersebut dikembangkan oleh Norton dengan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* untuk menerjemahkan dan menerapkan strategi perusahaan. Hal ini menghasilkan gagasan baru bahwa *balanced scorecard* yang dihubungkan dengan strategi perusahaan memungkinkan adanya kaitan hubungan sebab-akibat. Sehingga, *balanced scorecard* bukan hanya metode yang dapat menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi perusahaan namun juga dapat untuk mengelola strategi perusahaan. Beberapa perusahaan menerapkan metode ini sebagai kerangka pusat pengelolaan perusahaan untuk mengatur target individu maupun tim, kompensasi, pengalokasian sumber daya, penganggaran dana dan perencanaannya, dan strategi timbal balik dan pembelajaran. (Kaplan & Norton, 1996)

2.2.4.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan metode yang sudah lama digunakan sejak tahun 1990-an dan terus dikembangkan oleh para peneliti di seluruh dunia. Istilah *balanced scorecard*

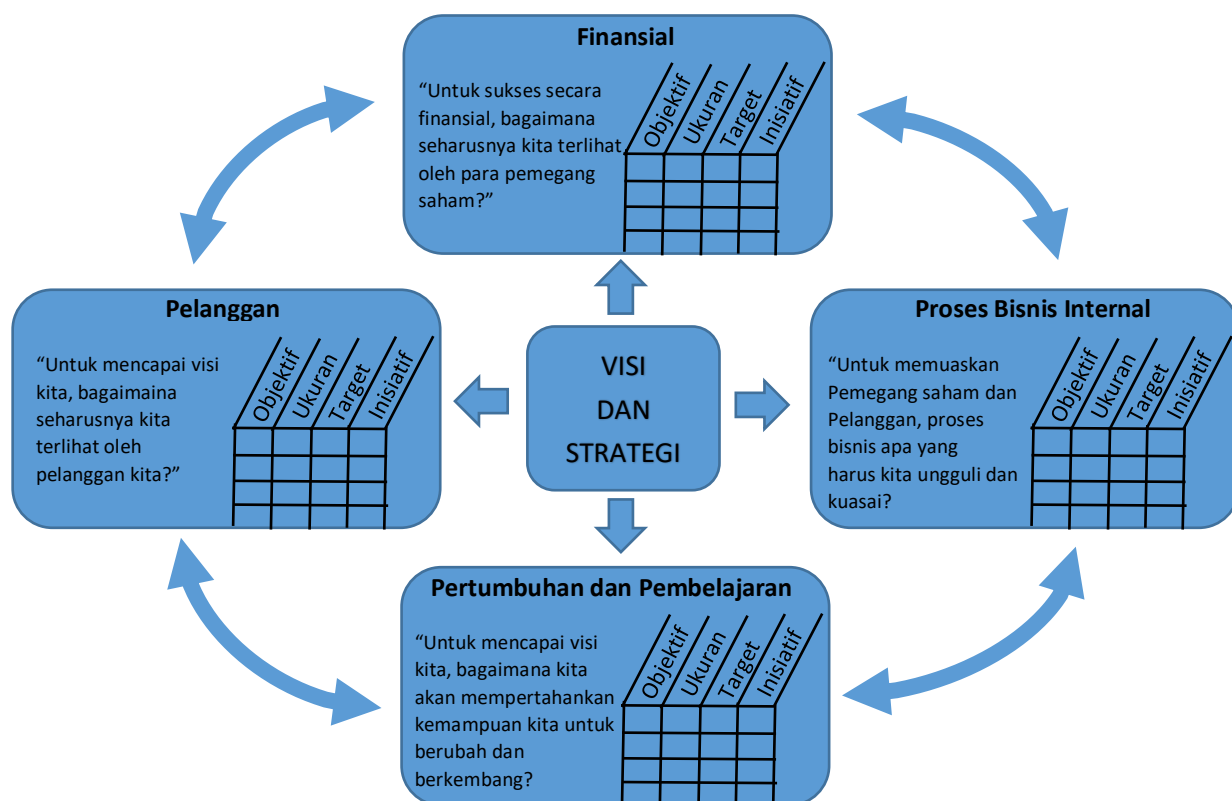
diambil dari kata *balanced* yang berarti berimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. Sehingga dapat diartikan secara istilah *balanced scorecard* adalah kartu skor berimbang. Kata berimbang digunakan untuk menunjukkan kinerja diukur dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan non-keuangan, melibatkan faktor internal dan eksternal, serta mencakup jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan kata kartu skor menunjukkan sesuatu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik hasil kondisi sekarang maupun perencanaan dimasa depan.

Secara sederhana, pengertian *balanced scorecard* adalah pengukuran kinerja menggunakan kartu skor dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan, melibatkan faktor internal dan eksternal serta antara jangka pendek dan jangka panjang (Rangkuti, 2017). *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat manajemen kontemporer yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan melipatgandakan kinerja finansial perusahaan (Mulyadi, 2001). Sedangkan menurut Norton dan Kaplan (1996), metode ini adalah alat untuk menerjemahkan misi dan strategi sebuah organisasi menjadi seperangkat pengukuran kinerja komprehensif yang menghasilkan sebuah kerangka sistem pengukuran dan pengelolaan strategi. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk melacak hasil kinerja keuangan sementara secara simultan memantau progres dalam membangun kemampuan perusahaan dan mendapatkan aset-aset yang dibutuhkan untuk pertumbuhan perusahaan dimasa depan. Aset-aset tersebut memungkinkan perusahaan untuk:

- a. Membangun hubungan dengan pelanggan untuk menciptakan kelayakan dengan pelanggan yang sudah ada dan untuk melayani pelanggan baru atau segmen pasar baru secara efektif dan efisien
- b. Mengenalkan produk atau layanan inovatif yang diinginkan oleh pelanggan.
- c. Memproduksi produk berkualitas tinggi dengan biaya rendah dan *lead time* yang singkat
- d. Mengerahkan kemampuan karyawan dan memotivasinya untuk pengembangan berkelanjutan dalam kemampuan, kualitas dan waktu respon.

2.2.4.3 *Balanced Scorecard* sebagai manajemen strategis

Perusahaan yang mempunyai manajemen strategis tradisional cenderung hanya berfokus pada aspek keuangannya saja. Sebagai akibatnya langkah-langkah yang direncanakan hanya akan membantu upaya terwujudnya sasaran yang sempit. Dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategis, perspektif yang dijangkau luas yaitu meliputi keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan pertumbuhan dan perkembangan. Sehingga, sasaran dan inisiatif strategis yang dihasilkan dari perencanaan strategis dapat komprehensif serta langkah-langkah yang dipilih dalam penyusunan anggaran dapat terhubung dengan program, inisiatif strategis, sasaran strategis, strategi, misi dan visi perusahaan (Mulyadi, 2001).



Gambar 2.2 Diagram Penerjemahan Visi dan Strategi dalam *Balanced Scorecard*
Sumber: Rangkuti (2017)

2.2.4.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Indikator pengukuran dalam *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Turunan indikator ini dibagi menjadi empat perspektif penting yaitu

keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Indikator tersebut seimbang antara indikator hasil (*outcome*) dengan indikator yang memicu kinerja dimasa depan. Terdapat dua jenis indikator pada metode *balanced scorecard* yaitu: (Hannabarger et al., 2007)

a. *Lead indicator* / indikator akibat

Merupakan informasi dari hasil keluaran (*output*) kinerja yang sudah berjalan. Indikator ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada masing-masing bagian yang bertanggung jawab atas kinerja tersebut. Indikator ini banyak terdapat pada perspektif finansial karena kebanyakan indikator pada perspektif tersebut melaporkan hasil atau kejadian yang sudah berlalu.

b. *Lag indicator* / indikator sebab

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

Kedua indikator tersebut dibutuhkan didalam *Balanced Scorecard* dan penggunaan keduanya haruslah seimbang. Jika di dalam pengukuran terdapat banyak indikator sebab dari pada indikator akibat maka perusahaan akan terlalu terlambat dalam pengambilan keputusan.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif utama yang sangat penting untuk diperhatikan khususnya pada perusahaan swasta yang bertujuan dan mengutamakan keuntungan perusahaan. Pengukuran keuangan secara tradisional sudah dilakukan sejak lama untuk mengukur kesuksesan sebuah perusahaan yaitu yang melibatkan seperti profitabilitas, pertumbuhan penjualan, pendapatan kotor tiap periodenya dan lain-lain (Ilyasin & Zamroni, 2017). Perspektif keuangan menjadi 2 peran penting yaitu mendefinisikan kinerja keuangan berdasarkan penerapan strategi perusahaan yang sudah dilakukan dan mengevaluasi keuntungan perusahaan dengan beberapa indikator seperti *Return on Investment* (ROI) dan *Economic*

Value Added (EVA) (Zin et al., 2013). Tujuan dalam perspektif keuangan ini dapat berbeda-beda sesuai dengan tingkatan siklus hidup bisnis yaitu dari pertumbuhan pasar yang agresif, tahap konsolidasi, tahap *exit*, dan tahap likuidasi. Norton dan Kaplan menyederhanakannya menjadi tiga tahapan yaitu:

a. *Growth*

Merupakan tahapan awal siklus bisnis berjalan di mana perusahaan mempunyai produk dengan potensi pertumbuhan yang tinggi. Pada tahap ini perusahaan banyak memerlukan dana untuk membangun kemampuan demi menunjang pertumbuhan pasar yang tinggi. Sering kali pada tahap ini perusahaan mengalami *cash flow* negatif untuk mencukupi kebutuhan perusahaan dimasa-masa awal perusahaan berjalan. Hasil yang didapatkan dari produk yang dijual dalam jangka waktu dekat sering kali tidak menutupi investasi yang harus dikeluarkan pada masa-masa tersebut. Sehingga, tujuan finansial pada tahap ini lebih menekankan tumbuan penjualan dan untuk mengembangkan kapabilitas sistem di dalam perusahaan baik itu bidang pemasaran maupun produksi.

b. *Sustain*

Kebanyakan perusahaan berada pada tahap siklus *sustain* yaitu di mana mereka masih berharap mendapatkan investasi sementara juga harus berusaha semaksimal mungkin mengembalikan modal investasi yang diberikan. Pada tahap ini kebanyakan perusahaan lebih memilih tujuan finansial yang berkaitan dengan profitabilitas perusahaan. Beberapa ukuran yang dipakai menanggapi investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap dan perusahaan ingin memaksimalkan pendapatan dari investasi modal yang dikeluarkan tersebut.

c. *Harvest*

Tahap ini adalah di mana perusahaan sudah mencapai siklus kedewasaan sehingga perusahaan dapat menuai hasil investasi yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi memerlukan investasi yang besar untuk mengembangkan kapabilitasnya melainkan perusahaan lebih memanfaatkan

dana yang ada untuk perawatan dan berusaha melakukan penghematan. Sehingga, pada tahap ini dapat dikatakan tujuan finansial perusahaan adalah memaksimalkan arus kas kembali ke koperasi.

Dengan melihat adanya tahapan siklus perusahaan, maka perlu adanya evaluasi tiap periode untuk melihat sampai mana perusahaan mengalami tahapan siklus tersebut. Sehingga, tujuan finansial dapat ditinjau kembali sesuai dengan tahapan yang dialami. Untuk dapat menyesuaikan masing-masing siklus terdapat tiga tema keuangan strategi seperti berikut:

		Tema Strategis		
		Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan Biaya/Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pertumbuhan penjualan segmen • Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan/Pekerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi (persentasi penjualan) • Riset dan pengembangan (persentase penjualan)
	Bertahan	<ul style="list-style-type: none"> • Pangsa pelanggan dan sasaran • Penjualan silang (<i>cross-selling</i>) • Persentase pendapatan dari aplikasi baru • Profitabilitas lini pelanggan dan produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya perusahaan sendiri vs. Kompetitor • Tingkat penghematan biaya • Beban tak langsung (persentase penjualan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio modal kerja (siklus as ke kas) • ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci • Tingkat pemanfaatan aktiva

		Tema Strategis		
		Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan Biaya/Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
Menuai	<ul style="list-style-type: none"> • Profitabilitas lini pelanggan dan produk • Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya unit (per unit <i>output</i>, pertransaksi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembalian (<i>payback</i>) <i>Troughput</i> 	

Gambar 2.3 Tema Keuangan Berdasarkan Siklus Keuangan
Sumber: Kaplan dan Norton (2006)

Menurut Freddy Rangkuti (2017), terdapat beberapa analisis rasio keuangan yang terdiri dari Rasio Profitabilitas, Rasio *Leverage*, Rasio Aktivitas, dan Rasio Likuiditas. Macam-macam rasio ini dipilih sesuai dengan tujuan pengukuran. Salah satunya adalah Rasio Profitabilitas yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar efektivitas pengelolaan usaha ditinjau dari segi keuntungan. Terdapat beberapa macam rasio keuntungan diantaranya yaitu ROI, ROE, NPM, produktivitas aset, dan *Gross and operating margin*.

Berikut merupakan rumus perhitungan rasio tersebut (Rangkuti, 2017) :

a. NPM (*Net Profit Margin*)

Merupakan rasio antara laba bersih termasuk setelah pajak yang dibagi dengan total nilai penjualan.

$$\text{NPM} = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{penjualan}} \times 100\% \quad (1)$$

b. ROE (*Return on Equity*)

Merupakan rasio antara laba bersih termasuk setelah pajak yang dibagi dengan modal yang dikeluarkan oleh pemilik usaha sendiri.

$$\text{ROE} = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{ekuitas}} \times 100\% \quad (2)$$

c. ROI (*Return on Investment*)

Merupakan rasio antara antara keuntungan bersih yang dibagi dengan total aset yang dimiliki perusahaan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{profit bersih}}{\text{total aset}} \times 100\% \quad (3)$$

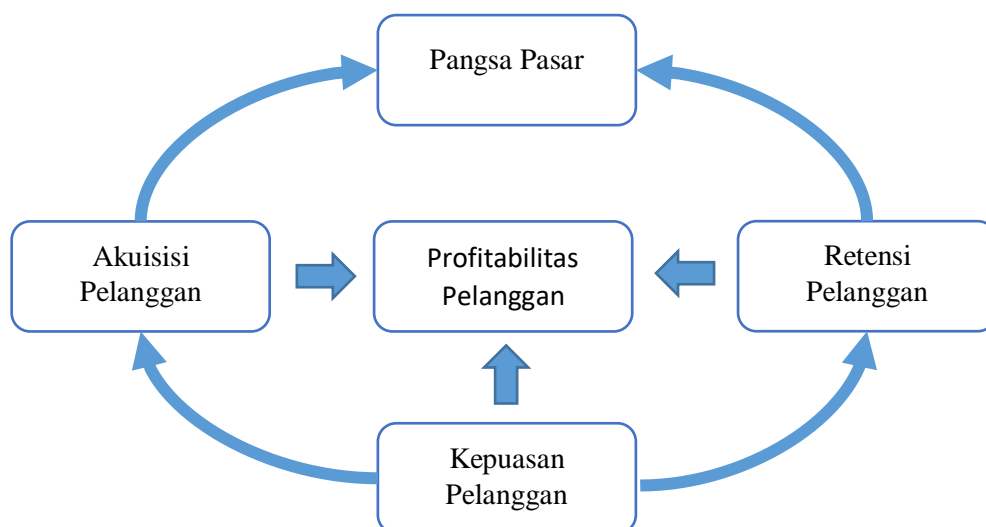
2. Perspektif Pelanggan

Indikator pada persepektif ini lebih bersifat *leading indicator* yang membantu perusahaan mengevaluasi kinerjanya yang berhubungan dengan pelanggannya. Pengukuran ini sangat penting dilakukan untuk memastikan loyalitas pelanggan sementara juga meningkatkan pelanggan baru (Zin et al., 2013)

Terdapat dua kelompok pengukuran:

a. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

Ukuran-ukuran dalam kelompok ini biasanya dapat digunakan oleh perusahaan pada umumnya. Ukuran-ukuran ini terdapat hubungan sebab-akibat yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4 Pengukuran Inti Perspektif Pelanggan

Sumber: Kaplan dan Norton (1996), diolah kembali

1) Pangsa Pasar

Merupakan gambaran proporsi bisnis yang dijual dipasar tertentu oleh sebuah unit bisnis yang dapat dalam bentuk banyaknya pelanggan, uang yang dianggarkan, atau satuan volume barang tertentu yang terjual. Pengukuran pangsa pasar yang tertarget akan menyeimbangkan tanda-tanda finansial untuk mengindikasikan adanya peninjauan ulang penerapan strategi yang kemungkinan perlu dilakukan sesegera mungkin. Jika jumlah pelanggan sedikit, perusahaan dapat mengukur pangsa pasar setiap pelanggannya atau setiap segmen jika perusahaan menjual produk atau layanan kepasar secara luas (*mass market*). Pangsa pasar (*market share*) dapat diukur dengan membagi antara penjualan sebuah perusahaan dengan total penjualan industri perusahaan tersebut.

$$\text{Market Share} = \frac{\text{penjualan perusahaan}}{\text{Total nilai penjualan industri}} \quad (4)$$

(Siburian et al., 2017)

2) Retensi Pelanggan

Merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan perusahaan menjaga hubungan dengan pelanggan yang sudah ada. Perluasan pangsa pasar menjadi tidak efisien bahkan tidak berguna jika perusahaan tidak mampu menjaga pelanggan lamanya. Sudah seharusnya perusahaan mengukur retensi pelanggan dari waktu ke waktu untuk mengevaluasi tingkat loyalitas pelanggan yang dimilikinya terutama untuk perusahaan yang menjual layanan jasa.

3) Akuisisi Pelanggan

Ukuran ini menunjukkan tingkat keberhasilan perusahaan menarik atau merebut pelanggan baru. Sebuah perusahaan yang ingin berkembang secara umum memang mempunyai tujuan untuk meningkatkan pelanggan-pelanggan baru. Perusahaan dapat mengukurnya dengan menghitung banyaknya pelanggan baru pada setiap periodenya. *Customer Acquisition Cost* juga dapat dihitung untuk mengetahui berapa banyak biaya yang

dikeluarkan untuk memperoleh pelanggan baru. Ukuran tersebut penting untuk diketahui terlebih jika perusahaan baru melakukan promosi atau mengeluarkan biaya marketing secara besar-besaran.

4) Kepuasan Pelanggan

Pengukuran ini menunjukkan seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan atas kinerja perusahaan yang dirincikan menjadi beberapa kriteria penilaian. Kepuasan pelanggan yang tinggi menguntungkan perusahaan berbagai hal. Jika pelanggan merasa puas, maka retensi pelanggan dapat terjaga dan bahkan angka akuisisi pelanggan dapat bertambah tanpa adanya biaya *marketing* tambahan karena akibat *marketing mouth-to-mouth* yang dilakukan pelanggan secara suka rela karena tingkat kepuasannya yang tinggi (Esti et al., 2013; Wijayanto, 2012). Beberapa perusahaan yang memiliki tipe B2B (*Business to Business*) biasanya lebih mudah melakukan pengukuran ini daripada perusahaan yang menjual produk atau layanannya ke pasar secara luas. Pasalnya, perusahaan B2B biasanya mendapatkan *feedback* dari pelanggannya secara periodik. Sedangkan, perusahaan B2C (*Business to Consumer*) sering kali harus mengeluarkan biaya untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang dapat dilakukan dengan wawancara telepon, wawancara langsung secara pribadi, survei *online*, dan lain sebagainya.

5) Profitabilitas Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan bukanlah hal yang semata-mata harus diperhatikan tanpa melihat profitabilitas pelanggan. Ukuran ini sangat penting untuk diperhatikan karena mempengaruhi keuntungan perusahaan. Perusahaan harus mempunyai tujuan yang lebih dari sekedar memuaskan pelanggan yang biasanya hal ini sangat mudah dicapai dengan memberikan harga produk atau layanan yang rendah dari kompetitor atau memberikan produk maupun layanan yang membutuhkan biaya yang tinggi. Tetapi, perusahaan harus mempunyai tujuan untuk meningkatkan profitabilitas pelanggannya. Dengan ukuran ini, hubungan antara perspektif pelanggan yang mempengaruhi perspektif finansial dapat

lebih mudah dipahami. Dengan ukuran ini pula, perusahaan dapat mengetahui pelanggan yang ternyata tidak menghasilkan profit untuk perusahaan. Untuk mengatasinya, perusahaan dapat memisahkan antara pelanggan yang merupakan target pasarnya dan yang tidak. Pelanggan yang merupakan target pasar namun tidak menghasilkan profit untuk perusahaan dapat dilakukan “*transform*” atau diubah menjadi dapat menghasilkan profit. Sedangkan, untuk pelanggan yang bukan target pasar maka perusahaan dapat mengeliminasi segmen pelanggan tersebut.

b. *Customer Value Proposition*

Selain melihat kelima ukuran utama, terdapat faktor yang mendorong peningkatan ukuran-ukuran tersebut melalui produk atau layanan perusahaan untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. *Customer Value Proposition* atau faktor pendorong tersebut dapat berbeda-beda antar perusahaan, tetapi Kaplan dan Norton (1996) menemukan tiga atribut yang biasanya terdapat pada perusahaan yaitu:

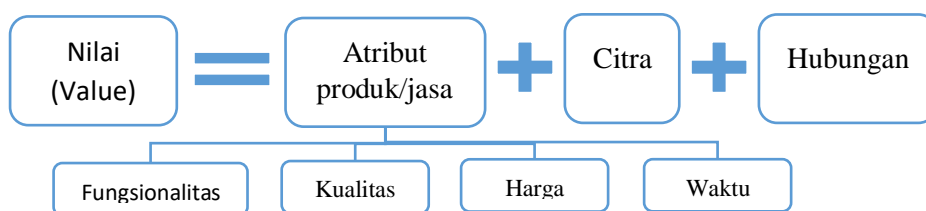
1) Atribut Produk atau Jasa

Kualitas, fungsionalitas, dan harga produk maupun jasa dapat ditentukan dari atribut produk atau jasa tersebut. Atribut ini perlu diperhatikan untuk melihat kemauan segmen pasar yang dituju. Berbeda segmen pasar, berbeda permintaan pelanggannya terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Sebagai contoh, ada pelanggan yang mencari produk/jasa yang berkualitas standar, pelayanan yang cukup, tetapi dengan harga yang paling murah. Sedangkan, segmen pasar yang lain pelanggan ada yang mencari produk/jasa yang paling berkualitas, pelayanan yang diharapkan sangat memuaskan, dapat diandalkan, dan mau membayar mahal atas permintaannya tersebut. Sehingga, atribut produk/jasa perlu diperhatikan untuk disesuaikan dengan segmen pasar yang dituju.

2) Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan pelanggan mencakup pengiriman produk/jasa kepada pelanggan, respon perusahaan, waktu pengiriman, dan secara keseluruhan

bagaimana perasaan pelanggan saat membeli atau menjadi pelanggan perusahaan. Tentu saja dimensi ini sangat luas dan berbeda perusahaan sangat mungkin mempunyai perbedaan cakupannya. Tetapi dimensi ini dapat digambarkan dengan model umum yaitu bahwa nilai yang diberikan oleh perusahaan merupakan kombinasi antara atribut produk/jasa yang terdiri dari fungsionalitas, kualitas, harga, dan waktu dengan citra dan hubungan pelanggan. Model umum tersebut dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 2.5 **Proposisi Nilai (*Value*) Pelanggan**
 Sumber: Kaplan dan Norton (1996), diolah kembali

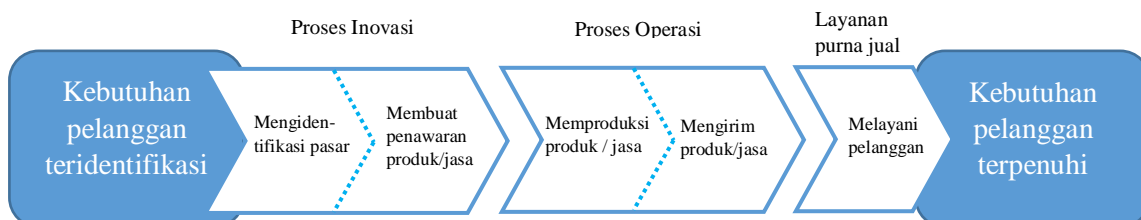
3) Citra dan Reputasi

Merupakan aset tak berwujud yang penting untuk dibangun. Masing-masing perusahaan mempunyai keinginan yang berbeda mengenai bagaimana perusahaan tersebut dikenal dimata pelanggannya. Citra dan reputasi perusahaan dapat dikomunikasikan melalui iklan, promosi, konsep desain toko, bagaimana memperlakukan pelanggan dan sebagainya. Citra dan reputasi perusahaan yang kuat dapat mendefinisikan pelanggannya dan bahkan dapat membuat pelanggan merasa bangga jika menggunakan produk atau jasa dari perusahaan tersebut. Dengan begitu, perusahaan dapat mengkomunikasikan *value* produk atau jasa yang dimilikinya kepada calon pelanggan potensial sehingga calon pelanggan tersebut dapat membayangkan posisi sosial mereka jika memakai produk atau jasa tersebut.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Seperti halnya perspektif yang lain, masing-masing jenis perusahaan kemungkinan mempunyai detail indikator yang berbeda-beda. Dalam perspektif

ini dapat dijelaskan bagaimana rantai nilai atau yang disebut *value chain* didalam proses bisnis internal. Kaplan dan Norton mempunyai konsep general mengenai hal ini dan mereka membaginya menjadi tiga proses bisnis yang bisa digambarkan dalam diagram seperti berikut:



Gambar 2.6 Diagram Umum Rantai Nilai
 Sumber: Kaplan dan Norton (1996), diolah kembali

a. Proses Inovasi

Terdapat dua bagian dalam proses ini yaitu proses identifikasi kebutuhan pasar dan membuat penawaran produk/jasa yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Proses inovasi dalam proses bisnis internal sedikit berbeda namun terintegrasi dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Proses inovasi disini lebih ditekankan pada pengembangan produk yang dibuat sesuai dengan riset pasar yang terbaru. Jika dalam perusahaan, proses ini merupakan tugas bagian R&D (*Research and Development*). Pada era sekarang, penting untuk memperhatikan proses inovasi internal produk/jasa untuk tetap dapat bersaing dengan para kompetitor. Meskipun dana yang dikeluarkan untuk proses inovasi ini seringkali tidak dapat dipastikan dengan hasil inovasi yang didapatkan, tetapi proses inovasi merupakan hal yang vital untuk dapat terus bersaing dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan baru dipasar sehingga dapat unggul dari para kompetitor.

b. Proses Operasi

Pada proses ini terdapat dua tahapan yaitu membuat atau memproduksi produk/jasa yang telah diidentifikasi sebelumnya dan mengirimkannya kepada pelanggan. Secara singkat, proses ini merupakan gambaran bagaimana perusahaan menciptakan nilai untuk pelanggannya. Ukuran yang diperhatikan pada proses ini adalah efisiensi, konsistensi, dan waktu pengiriman produk

yang sudah ada kepada pelanggan lama (*existing*). Teknik manajemen ilmiah dapat diterapkan untuk memperbaiki dan mengembangkan proses yang berulang-ulang seperti proses penerimaan pesanan pelanggan dan vendor, proses produksi, dan proses pengiriman barang. Salah satu ukuran yang dipakai di kebanyakan perusahaan yang berusaha merubah sistem produksinya menjadi *just-in-time* adalah MCE (*manufacturing cycle effectiveness*) yaitu perbandingan waktu siklus antara waktu proses pengolahan dengan waktu *throughput*.

$$MCE = \frac{\text{Waktu Proses Pengolahan}}{\text{Waktu throughput}} \quad (5)$$

(Kaplan & Norton, 1996)

Pada kasus sistem produksi JIT yang sempurna maka rasio ini bernilai 1. Waktu *throughput* atau penyelesaian dapat lebih besar dari pada waktu proses pengolahan karena adanya waktu untuk inspeksi, pengerjaan ulang, proses transportasi, dan proses-proses lain yang tidak bernilai tambah dan tidak masuk pada proses pengolahan. Jika perusahaan mengukur MCE setiap periodenya dan angka rasionya semakin mendekati nilai 1, maka perusahaan dapat mengetahui adanya peningkatan waktu siklus yang semakin bagus.

c. Proses Layanan Purna Jual

Merupakan proses terakhir pada alur rantai proses bisnis internal yaitu pelayanan setelah pelanggan melakukan pembelian. Layanan purna jual dapat mencakup layanan garansi, reparasi produk, perawatan kerusakan dan pengembalian produk, dan proses pembayaran untuk pembelian kredit. Perusahaan yang ingin mendapatkan citra yang baik dari pelanggan dan berimbang pada loyalitas pelanggan maka perusahaan perlu sangat memperhatikan layanan purna jual (Arianti & Saefulloh, 2017). Ukuran-ukuran didalam proses operasi seperti waktu, kualitas dan biaya yang sama dapat dipakai juga untuk mengukur kinerja layanan purna jual bagi perusahaan yang ingin memberi pelayanan yang melebihi harapan pelanggan. Sebagai contoh ukuran yang dapat diterapkan adalah kecepatan respon perusahaan

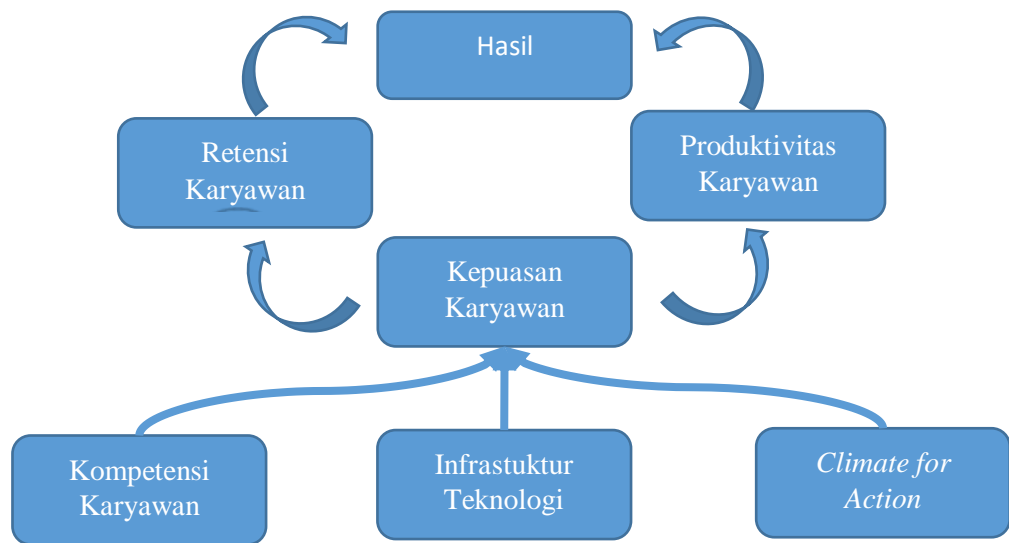
menanggapi masalah pelanggan yaitu waktu siklus dari saat pelanggan menghubungi perusahaan sampai masalah tersebut terselesaikan. Selain itu, ukuran keuangan juga dapat digunakan untuk mengukur efisiensi keluaran biaya untuk menangani masalah layanan purna jual.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini merupakan faktor pendorong dari ketiga faktor sebelumnya. Peningkatan pada perspektif ini memungkinkan perusahaan mendapatkan hasil yang maksimal dari perspektif-perspektif sebelumnya. Dalam proses bisnis internal terdapat ukuran inovasi proses yang mementingkan kebutuhan R&D (*Research and Development*), tetapi hal ini tidaklah cukup. Untuk dapat lebih berkembang, perusahaan perlu menginvestasikan sebagian dana untuk peningkatana infrastruktur, sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Terdapat 3 kategori prinsip yaitu:

a. Kapabilitas Karyawan

Pekerjaan yang hanya memerlukan tenaga fisik manusia mungkin tidak membutuhkan peningkatan kapabilitas karyawan. Namun di era sekarang, kemampuan karyawan yang tinggi dibutuhkan untuk dapat memaksimalkan pemanfaatan peluang-peluang yang ada dipasar. Seperti misalnya karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, sebaiknya terus melakukan pembelajaran mengenai internal bisnis perusahaan agar dapat menyampaikan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan secara utuh dan inovatif. Pengembangan sumber daya manusia berdampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Susilowati, 2013). Kapabilitas karyawan dapat diukur dalam kelompok pengukuran utama karyawan yang disusun oleh Kaplan dan Norton sebagai berikut:



Gambar 2.7 **Kerangka Pengukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Sumber: Kaplan dan Norton (1996), diolah kembali

1) Kepuasan karyawan

Banyak penelitian yang dilakukan mengenai pernyataan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan dan perusahaannya akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Tanuwijaya, 2017). Hal ini patut menjadi perhatian perusahaan karena pentingnya pengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan puas, maka dapat produktivitas, kualitas kerja, respon kerja, dan pelayanan terhadap pelanggan cenderung akan meningkat.

2) Retensi karyawan

Ukuran retensi karyawan digunakan untuk mengetahui karyawan yang mempunyai minat jangka panjang dan loyalitas yang tinggi untuk bekerja di perusahaan. Perusahaan yang membina karyawan dengan investasi dan usaha yang tidak sedikit pasti tidak ingin karyawan tersebut mudah keluar dari perusahaan. Karyawan yang loyal akan memberi dampak yang positif terhadap perusahaan. Jika karyawan lama bekerja pada perusahaan tersebut maka pengetahuan karyawan tersebut terhadap kondisi perusahaan lebih tinggi sehingga dapat memberi nilai tertentu kepada perusahaan. Retensi karyawan dapat dihitung dengan rasio antara

karyawan yang keluar dengan total jumlah karyawan yang ada pada suatu periode.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\% \quad (6)$$

(Octavyanti & Riduwan, 2014)

3) Produktivitas karyawan

Merupakan ukuran yang menggambarkan hasil kinerja karyawan dari segi kemampuan, moral, upaya inovasi, dan upaya memuaskan pelanggan. Banyak cara pengukuran untuk mengetahui produktivitas karyawan. Salah satunya adalah *Profit per Employee* yaitu dengan membagi pendapatan bersih dengan jumlah karyawan. Perhitungan tersebut didapat dari rumus Dengan ukuran tersebut, perusahaan dapat mengetahui berapa besar jumlah penghasilan yang dihasilkan per karyawannya.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Kemampuan karyawan yang tinggi tanpa diikuti dengan kapabilitas sistem informasi yang bagus akan menyebabkan tidak optimalnya kinerja perusahaan. Pada operasional perusahaan, terdapat divisi-divisi yang mempunyai fungsi masing-masing. Antar divisi satu dengan yang lain membutuhkan informasi baik itu satu arah maupun dua arah secara cepat, tepat, akurat, dan efisien. Seperti misalnya karyawan yang berada di bagian operasional produksi memerlukan informasi dan timbal balik yang cepat, tepat, dan akurat dari bagian manajemen produksi. Contoh lain adalah sistem manajemen informasi perusahaan secara keseluruhan yaitu dari bagian keuangan dengan bagian pembelian.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Karyawan dengan kapabilitas yang baik dan didukung sistem informasi perusahaan yang bagus belum menjamin terciptanya kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang baik. Salah satu aspek penting di dalam pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yang baik adalah tingkat antusias

karyawan dalam memberi saran-saran untuk meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan. Ukuran-ukuran yang dapat dipakai adalah dengan mengukur jumlah saran yang diberikan dan penerapan saran tersebut dari karyawan, mengukur peningkatan kinerja tertentu dari saran yang diberikan, mengukur penyelarasan cita-cita atau tujuan individu karyawan dengan tujuan perusahaan, dan mengukur kinerja tim tertentu.

2.2.5 Peraturan Pajak Restoran

Pemerintah menerapkan aturan bahwa setiap badan usaha yang memiliki nilai penjualan lebih dari satu juta rupiah per bulan maka akan dikenakan wajib pajak. Menurut Peraturan Walikota Surakarta Nomor 34 Tahun 2013 pada Pasal 6 dan Pasal 7, terdapat tiga kategori restoran berdasarkan nilai penjualan yaitu:

1. Kategori A yaitu restoran yang memiliki nilai penjualan Rp 10.000.000 atau lebih per bulan dengan tarif Pajak Restoran yang ditetapkan sebesar 10%
2. Kategori B yaitu restoran yang memiliki nilai penjualan Rp 5.000.000 sampai di bawah Rp. 10.000.000 per bulan dengan tarif Pajak Restoran yang ditetapkan sebesar 5%
3. Kategori C yaitu restoran yang memiliki nilai penjualan Rp. 1.000.000,00 sampai di bawah Rp. 5.000.000 per bulan dengan tarif Pajak Restoran ditetapkan sebesar 3 %

Pada Pasal 8 terdapat pernyataan: *“Besaran pokok Pajak Restoran yang terutang dihitung dengan cara mengalikan tarif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 dengan dasar pengenaan pajak sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5”*

Sedangkan pada Pasal 5 pada ayat 1 dijelaskan bahwa *“Dasar pengenaan Pajak Restoran adalah jumlah pembayaran yang diterima atau yang seharusnya diterima restoran.”* Pada ayat 2 dirincikan lagi bahwa *“Jumlah pembayaran yang seharusnya diterima sebagaimana dimaksud ayat (1) termasuk potongan harga/diskon, yang diberikan kepada penerima jasa restoran.”*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah Mom Milk Solo yang merupakan sebuah cafe dan restoran ternama di Kota Solo tepatnya di cabang yang beralamat di Jl. Adi Sucipto 4 Manahan, Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah.

3.2 Pengumpulan Data

3.2.1 Sumber Data

1. Data Primer

Penelitian ini membutuhkan data primer yang diperoleh langsung oleh penulis melalui metode pengumpulan data yang digunakan. Data primer yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Visi, misi, dan motto perusahaan
- b. Data SWOT dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan
- c. Data untuk mengukur kinerja *balanced scorecard* pada setiap perspektif seperti hasil penyebaran kuesioner *balanced scorecard*

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari arsip-arsip perusahaan yang tersimpan meliputi data keuangan dan juga sosial media yang digunakan perusahaan. Selain itu, data sekunder didapatkan dari kantor pajak daerah setempat yaitu Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surakarta. Penelitian ini juga

menggunakan data sekunder untuk referensi studi literatur yang diperoleh dari jurnal dan buku.

3.2.2 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan sumber-sumber data baik data primer maupun sekunder, penulis menggunakan sejumlah metode untuk mengumpulkan data-data tersebut. Berikut merupakan metode pengumpulan data yang digunakan penulis:

1. Studi Pustaka

Sumber data untuk menulis landasan teori, sejarah perusahaan, dan referensi penelitian pada umumnya diperoleh dengan studi pustaka yang didapatkan dengan membaca beberapa buku, jurnal penelitian dan artikel atau *website* di internet

2. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan penulis dengan melakukan pengamatan dan pengambilan data secara langsung. Metode pengumpulan data studi lapangan dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

a. Observasi

Pengamatan dilakukan di *Cafe & Restaurant Mom Milk* dengan mengambil data-data yang diperlukan untuk pengolahan data yaitu seperti data keuangan perusahaan yang digunakan dalam pengukuran perspektif keuangan *balanced scorecard*. Pengamatan juga dilakukan di akun sosial media yang digunakan *Mom Milk* sebagai media pemasarannya.

b. Wawancara

Merupakan metode yang dilakukan untuk memperoleh data-data yang tidak dapat dilakukan dengan hanya melakukan observasi. Wawancara dilakukan dengan narasumber yaitu pemilik *Cafe & Restaurant Mom Milk* untuk mendapatkan data terkait dengan Analisis SWOT, strategi perusahaan ke depannya, dan informasi mengenai perusahaan secara umum. Selain itu, penulis menggunakan metode wawancara untuk mendapatkan informasi

tambahan jika data sekunder dari perusahaan kurang lengkap seperti data keuangan dan data karyawan.

c. Kuesioner

Terdapat 3 macam kuesioner yang digunakan, yaitu:

- 1) Kuesioner kepuasan pelanggan
- 2) Kuesioner kepuasan karyawan
- 3) Kuesioner pembobotan *Balanced Scorecard*

Dalam pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya adalah pengukuran kepuasan konsumen dan kepuasan karyawan yang menggunakan metode kuesioner. Kepuasan pelanggan diukur menggunakan kerangka kuesioner *Dineserv* yang melihat kepuasan pelanggan dari berbagai aspek yaitu kualitas makanan, kualitas pelayanan, harga dan nilai, suasana tempat, dan kenyamanan pelanggan. Kuesioner kepuasan pelanggan disebarkan ke sebanyak 70 responden sebagai sampel. Sedangkan untuk mengukur kepuasan karyawan, *Minnesota Satisfaction Survey* digunakan sebagai kerangka dalam menyusun pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Kuesioner kepuasan karyawan disebarkan ke seluruh karyawan aktif perusahaan. Metode penilaian kuesioner menggunakan Skala Likert yaitu dengan pembobotan masing-masing butir pertanyaan dengan skala 1 sampai 5 dari sangat tidak puas sampai sangat puas.

Tabel 3.1 Kategori Bobot Skala Likert

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat Puas	5
Puas	4
Cukup Puas	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur dalam pembobotan *Balanced Scorecard* menggunakan metode AHP. Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui bobot skala prioritas kepentingan dengan membandingkan antar

satu perspektif dengan yang lain. Skala yang digunakan adalah dari skala 1 sampai 9.

Tabel 3. 2 Skala Pembobotan

Nilai	Derajat Kepentingan	Definisi
1	Sama	A Sama Pentingnya dengan B
3	Sedikit Lebih	A Sedikit Lebih Penting dari B
5	Lebih	A Jelas Lebih Penting dari B
7	Jauh Lebih	A Jauh Lebih Penting dari B
9	Mutlak	A Mutlak Lebih Penting dari B
2,4,6,8	Nilai diantara kedua pertimbangan	Nilai kompromi dari kedua pertimbangan

3.3 Analisis Pengujian Data

3.3.1 Uji Kecukupan Data

Dalam survei kepuasan pelanggan, penentuan jumlah sampel dari populasi konsumen tidak dapat dilakukan dengan akurat karena kendala sulitnya menghitung jumlah populasi. Oleh karena itu, uji kecukupan data dilakukan untuk menguji data hasil penyebaran kuesioner apakah sudah mencukupi untuk dijadikan sebagai populasi. Pada uji kecukupan data kuesioner kepuasan pelanggan, penulis menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% dengan persentase kesalahan maksimum sebesar 5%. Pengukuran kecukupan data yang digunakan menggunakan rumus berikut:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2} \quad (7)$$

Dimana:

n = Jumlah data yang diperlukan

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel sesuai dengan tingkat keyakinan

e = Persentase kelonggaran ketelitian

3.3.2 Uji Validitas

Data dilakukan uji validitas untuk mengetahui sejauh mana butir-butir pertanyaan dalam kuesioner yang dibagikan valid atau tepat dan cermat sesuai fungsi ukurnya. Metode uji validitas yang dipakai adalah *pearson correlation* yaitu uji validitas dengan prinsip mengkorelasikan antara item pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai total jawaban dari responden. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software IBM SPSS Statistic Subscription Build 1.0.0.1012*. Tahapan uji validitas dengan *software* tersebut adalah dengan melakukan input data, menyesuaikan pengaturan variabel data, kemudian dilakukan uji validitas dengan cara klik menu *Analyze*, kemudian pilih *Correlate*, kemudian pilih *Bivariate*. Setelah itu, melakukan pengaturan uji validitas dan klik Ok lalu akan tampil hasil uji data. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah sebesar 10% dengan rumus derajat kebebasan $(df) = n - 2$.

Terdapat dua hipotesis pada uji validitas ini yaitu:

H₀ : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan valid

H₁ : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan tidak valid

Adapun kriteria yang digunakan dalam pengujian adalah sebagai berikut:

Jika r_{hitung} lebih besar sama dengan dari r_{tabel} , maka H₀ diterima

Jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka H₀ ditolak

3.3.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas data ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana butir-butir pertanyaan pada kuesioner dapat dipercaya dan dapat diandalkan atau reliabel. Metode uji data ini adalah dengan mengukur nilai *Cronbach's Alpha* dengan bantuan *software IBM SPSS Statistic Subscription Build 1.0.0.1012*. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah sebesar 10% dengan rumus derajat kebebasan $(df) = n - 2$.

Terdapat dua hipotesis pada uji reliabilitas ini yaitu:

H₀ : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel

H₁ : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan tidak reliabel

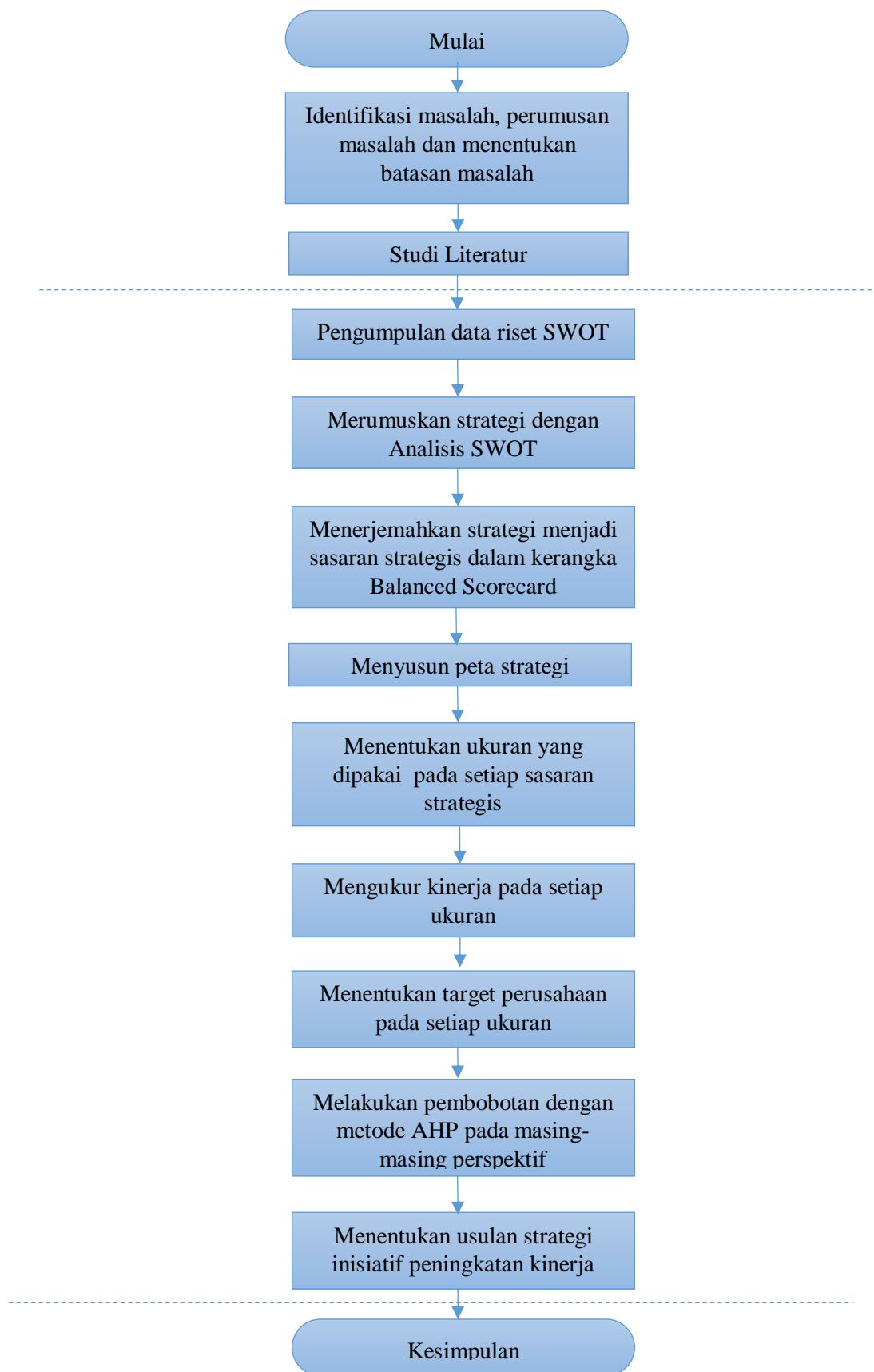
Adapun kriteria yang digunakan dalam pengujian adalah sebagai berikut:

Jika r_{α} lebih besar sama dengan dari r_{tabel} , maka H_0 diterima

Jika r_{α} lebih kecil dari r_{tabel} , maka H_0 ditolak

3.4 Alur Penelitian

Proses perumusan strategi dimulai dengan memahami bagaimana kondisi perusahaan saat ini dari mendeskripsikan bagaimana latar belakang perusahaan sampai dengan visi dan misi perusahaan yang akan digunakan sebagai landasan perumusan strategi. Untuk membedah kasus bisnis perusahaan Mom Milk, metode SWOT digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Setelah terkumpul data-data yang diperlukan, matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi alternatif yang terdiri dari strategi S-O yaitu kombinasi kekuatan dan peluang perusahaan, strategi W-O yaitu kombinasi kelemahan dan peluang perusahaan, strategi S-T yaitu kombinasi kekuatan dan ancaman perusahaan, dan strategi W-T yaitu kombinasi kelemahan dan ancaman perusahaan. Kemudian kumpulan strategi alternatif tersebut diterjemahkan kedalam perspektif *balanced scorecard* menjadi sasaran strategis. Masing-masing sasaran strategis disusun dan dibuat peta hubungan sebab akibat yang menghasilkan peta strategi. Tolok ukur ditetapkan pada masing-masing sasaran strategi untuk mengetahui kinerja perusahaan saat ini dan sebagai acuan tingkat keberhasilan strategi nantinya. Selanjutnya, pengukuran kinerja dilakukan dengan data-data perusahaan pada tiga tahun terakhir. Sebagian ukuran akan diukur lebih dari tiga tahun terakhir jika data yang terkait tersedia atau mudah didapatkan. Setelah itu, penulis melaporkan hasil pengukuran kinerja tersebut kepada pemilik usaha dan kemudian menentukan target kinerja untuk periode tahun selanjutnya. Kemudian dilakukan pembobotan dengan metode AHP pada masing-masing perspektif dengan cara membandingkan faktor prioritas Strategi inisiatif disusun sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar target yang ditentukan dapat dicapai.



Gambar 3.1 *Flowchart* Alur Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Mom Milk adalah sebuah kafe dan restoran yang menyediakan menu-menu minuman yang identik dengan produk susu segar. Mom Milk didirikan pada tahun 2011 oleh Ayudya Putri Fahriana yang pertama kali membuka cabangnya di dekat Kampus Universitas Muhammadiyah Surakarta atau tepatnya di Kawasan Menco, Desa Gonilan, Kecamatan Kartasura Kabupaten Sukoharjo. Bersama ibunya, pemilik usaha meracik 12 varian rasa susu dengan bahan-bahan yang berkualitas. Selain produk unggulan susu, Mom Milk juga menyediakan menu makanan ringan dan makanan berat yang bermacam-macam. Pemilik usaha membangun Mom Milk karena pada saat itu belum ada kafe yang mempunyai konsep kedai susu. Sejak pertama kali berdiri, harga susu per gelas hanya dihargai Rp 6.500 . Berjalan 6 bulan setelah itu, tempat ini menjadi terkenal dengan bantuan media sosial yaitu *twitter* pada saat itu dan langsung mendirikan cabang keduanya di daerah Kota Barat, Solo.

Setelah 2 tahun berjalan, Ayudya Putri Fahriana tidak dapat melanjutkan Mom Milk di Solo karena harus mengikuti suaminya ke Merauke. Oleh karena itu, beliau menyerahkan semua kepengurusan usaha ini kepada keluarganya terutama pada adik lakinya yaitu Dhimas Aji Kurniawan. Mom Milk dirancang dengan konsep kafe dengan kedai susu dengan suasana yang nyaman untuk para pelanggannya dapat mengobrol lama sambil menikmati menu-menu yang disediakan. Tempat ini juga menyediakan berbagai fasilitas yang mendukung kenyamanan dan kepuasan pelanggan seperti musholla dan

kamar mandi yang bersih. Mom Milk juga menyediakan akses internet WiFi gratis untuk pelanggannya.

Mom Milk berkembang pesat menjadi salah satu destinasi yang terkenal di kalangan anak muda di Solo untuk bersantai dengan teman dan keluarga serta yang menarik dari kafe ini adalah ada juga anak kecil dengan orang tuanya yang ingin menikmati susu dengan berbagai varian rasa. Pemilik usaha berusaha terus mengembangkan usaha ini sampai dapat membuka hingga 10 cabang sampai sekarang dan masih membuka peluang mitra yang ingin bekerja sama. Salah satunya adalah anak presiden Joko Widodo yaitu Gibran yang bekerja sama untuk membuka cabang baru di Bekasi, Jawa Barat. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan *exposure* dari berbagai media TV maupun koran agar merek kafe dari Solo ini dapat terangkat.

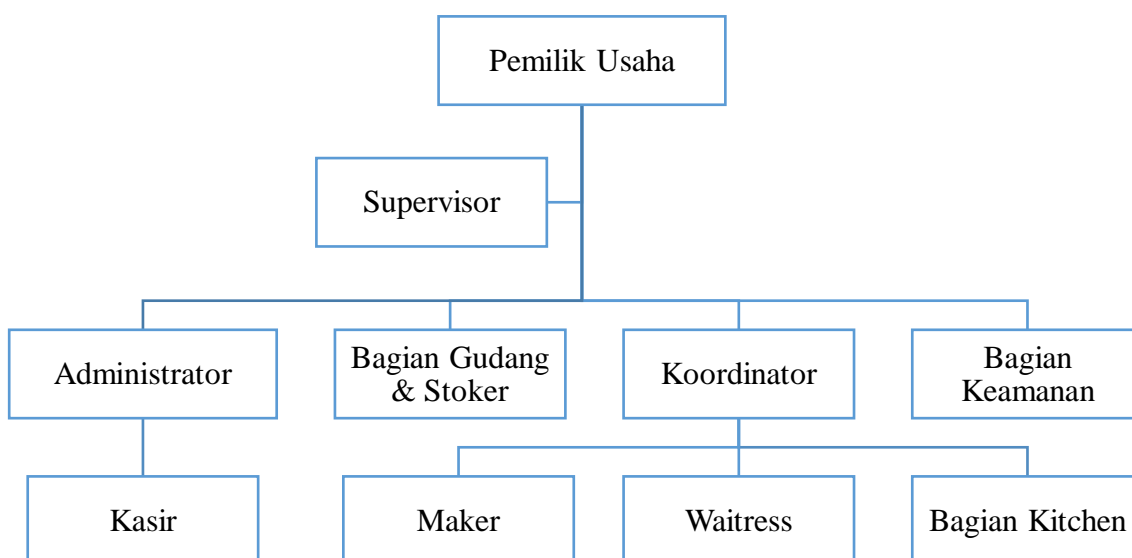
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi : Menyehatkan masyarakat lewat gerakan minum susu dan ikut meningkatkan pemasaran susu murni dari peternak sapi lokal

Misi : Menjadi pengusaha kuliner berbahan susu murni berskala nasional

Motto : *"Milk for Better Health!"*

4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Mom Milk

Setiap bagian tersebut mempunyai tugas dan perannya masing-masing di dalam perusahaan. Berikut merupakan penjelasannya secara umum:

a. Pemilik Usaha

Posisi tertinggi ini adalah pimpinan tertinggi dalam organisasi perusahaan yang kesehariannya bertugas memantau jalannya perusahaan dan menentukan seluruh kebijakan-kebijakan yang ada di perusahaan.

b. Supervisor

Merupakan posisi pimpinan cabang *outlet* yang berada di bawah pemilik usaha. Secara umum bertugas sebagai *business operator* yang menjalankan bisnis dan menerapkan kebijakan yang ditentukan oleh pemilik usaha.

c. Koordinator

Divisi di bawah pimpinan koordinator merupakan posisi yang berperan secara langsung melayani pelanggan dari mulai pelanggan masuk ke kafe, membuat pesanan, hingga mengantarkan pesanan tersebut.

d. Administrator

Merupakan posisi bertanggung jawab atas semua pelaporan keuangan perusahaan kepada pemilik usaha. Sedangkan kasir secara umum bertugas mencatat keuangan masuk dari pelanggan yang berkunjung.

e. Bagian Gudang dan Stoker

Merupakan dua posisi yang mempunyai peran yang hampir sama yaitu di bagian perbekalan dan perlengkapan. Stoker bertugas dalam hal kebutuhan operasional perusahaan sehari-hari seperti bahan baku. Sedangkan, bagian gudang bertugas dalam hal fasilitas maupun perlengkapan perusahaan seperti gelas, piring, lampu, dan listrik.

f. Bagian Keamanan

Bertugas untuk menjaga keamanan terutama saat malam hari di luar jam buka operasional.

4.1.4 SWOT Perusahaan

Untuk dapat merancang strategi perusahaan, dibutuhkan data kondisi internal dan eksternal perusahaan untuk memudahkan dalam proses perancangannya. Berikut merupakan data yang didapatkan dengan metode wawancara dengan pemilik perusahaan:

1. Internal: *Strengths* (kekuatan)

a. Brand “Mom Milk” sudah banyak dikenal masyarakat

Mom Milk sudah berdiri sejak 2011 dan lokasi cabangnya berada ditempat-tempat yang sangat strategis, terutama di Kota Solo tepatnya di Manahan yang mana merupakan pusat kota dan pusat jalan utama di Kota Solo. Selain itu cabang yang pertama kali berdiri berada di kawasan kampus Universitas Muhammadiyah Surakarta yang sampai tahun ini masih ada sejak tahun 2011. Kebanyakan pelajar maupun mahasiswa mengenali Brand Mom Milk sebagai kafe anak muda yang mana pada saat itu masih sedikit tempat yang serupa. Hal ini didukung juga dengan adanya beberapa publikasi nasional yang meliput Mom Milk yang melakukan kerjasama dengan putra Presiden Joko Widodo. Selain itu terdapat penelitian dari Safitri, et al. (2016) bahwa dari 100 orang yang disurvei 66% mengatakan telah mengenal Mom Milk selama 13-15 bulan.

b. Spesifikasi atau kualitas produk unggul di antara para pesaing

Mom Milk menawarkan produk dengan bahan susu unggulan dikelasnya dan harga yang ditawarkan menunjukkan kualitas produk yang unggul diantara pesaing lainnya. Pada penelitian Safitri, et al (2016) ditemukan bahwa faktor terbesar yang menentukan keputusan pembelian produk di Mom Milk adalah kualitas produk yaitu sebesar 40,19% dibandingkan 19 faktor lainnya.

c. Tempat dengan suasana yang nyaman

Tempat kedai Mom Milk didesain sedemikian rupa untuk menciptakan suasana yang nyaman. Pelanggan dapat memilih tempat di dalam ruangan yang ber-AC atau juga dapat memilih tempat *outdoor* dengan suasana taman.

Mom Milk juga berusaha untuk menjaga kebersihan lingkungan sekitar kedai agar pelanggan semakin nyaman saat berkunjung.

d. Lokasi yang strategis dengan area parkir yang luas

Akses menuju kedai sangat mudah karena Mom Milk Manahan terletak di pusat Kota Solo yaitu di persimpangan Manahan yang merupakan lapangan stadion pusat Kota Solo dan terletak di jalan besar. Area parkir yang disediakan juga cukup luas baik untuk sepeda motor maupun mobil karena terdapat teras dan bahu jalan yang dapat dimanfaatkan.

e. Fasilitas kafe yang lengkap seperti WiFi, AC, musholla, dan kamar mandi.

Pelanggan dapat menikmati suguhan menu dengan fasilitas tempat yang lengkap. Terdapat WiFi untuk akses internet yang cepat, terdapat Air Conditioner untuk menyejukkan ruangan *indoor*, terdapat musholla untuk beribadah, dan terdapat kamar mandi yang bersih.

2. Internal: *Weaknesses* (kelemahan)

a. Pelayanan yang masih dinilai kurang terutama dari respon pelayan

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan, pemilik usaha mengaku performansi karyawan masih kurang terutama saat pelanggan ingin memesan menu namun pelayan lambat dalam merespon pelanggan tersebut. Hal ini diketahui dari banyaknya komplain pelanggan karena menunggu terlalu lama. Pemilik mencoba untuk menempatkan pelayan di beberapa titik tempat namun pelayan masih kurang disiplin ketika tidak diawasi.

b. Prosedur pemesanan dan lalu lintas mengantar makanan masih kurang efisien

Terkait pada poin sebelumnya bahwa prosedur pemesanan masih dinilai kurang efisien karena disebabkan respon pelayan yang kurang. Selain itu alur pemesanan dalam internal proses pembuatan makanan masih menggunakan catatan manual yang mana bisa keliru dan memakan waktu yang seharusnya dapat dioptimalkan lagi. Kepala produksi juga mengatakan bahwa lalu lintas pelayan saat mengantar makanan juga dinilai masih kurang optimal.

c. Kurang melakukan inovasi menu karena banyak pertimbangan

Menu makanan maupun minuman yang ditawarkan tidak diperbarui baik itu ditambah dengan produk baru maupun mengurangi menu yang kurang diminati. Hal ini diakui oleh pemilik usaha bahwa inovasi menu masih kurang yang disebabkan karena jika terdapat menu baru maka semua outlet harus mengeluarkan menu baru tersebut secara bersamaan. Akibatnya, bahan baku dan cara produksinya juga harus diatur karena lokasi cabang Mom Milk yang berjauhan. Belum terdapat manajemen yang baik dalam hal ini.

d. Kegiatan promosi yang kurang intensif

Mom Milk mengandalkan sosial media terutama Instagram sebagai media pemasarannya. Mom Milk belum memanfaatkan sosial media lain seperti Facebook yang mana di media tersebut juga dapat peluang pasar yang besar. Di Instagram pun Mom Milk belum melakukan promosi yang maksimal. Unggahan promosi hanya dilakukan beberapa kali dalam seminggu. Padahal, unggahan promosi dapat dilakukan setiap hari sehingga calon pelanggan dapat melihat unggahan tersebut dan tertarik untuk berkunjung ke kedai Mom Milk terdekat.

e. Sistem informasi manajemen antar *outlet* yang kurang komunikatif

Meskipun mempunyai banyak outlet yang tersebar di seluruh Indonesia baik milik perusahaan sendiri maupun dengan sistem franchise, Mom Milk belum mempunyai manajemen antar *outlet* yang baik. Komunikasi antar kepala cabang tidak dilakukan secara rutin. Seharusnya perusahaan membangun sistem informasi antar *outlet* untuk meningkatkan performansi di seluruh cabang.

3. Eksternal: *Opportunities* (peluang)

a. Adanya model bisnis pemesanan partai besar

Perusahaan pernah mendapatkan pesanan partai besar yaitu pada sebuah acara pernikahan dan dari hal itu dapat disadari bahwa terdapat peluang-peluang baru untuk bisnis model yang sedikit berbeda yang biasanya produk langsung

dijual kepada *end customer*. Mom Milk mempunyai peluang untuk menjalin kerjasama untuk penyediaan susu diacara *outbond* atau kegiatan alam maupun kegiatan lainnya yang biasanya diselenggarakan oleh institusi-institusi, sekolah-sekolah, maupun perkantoran.

b. Banyak kota yang belum dijangkau

Saat ini Mom Milk hanya menjangkau dibeberapa kota besar di Indonesia, sedangkan masih terdapat banyak kota besar lain yang belum dijangkau yaitu seperti Padang, Denpasar, Medan, Bandung, Palembang, dan lain-lain. Peluang ini seharusnya dapat dimanfaatkan lebih besar dengan menggunakan sistem *franchise* yang sudah dilakukan beberapa waktu terakhir.

c. Banyak lokasi strategis berskala kecil

Terdapat Mom Milk Express yang mana adalah sebuah kedai berskala kecil berupa booth yang biasanya diikuti ketika ada event-event besar di Kota Solo. Event-event besar tersebut sebenarnya hanya salah satu lokasi strategis untuk mendapatkan pelanggan. Banyak lokasi strategi berskala kecil lain yang dapat dimanfaatkan yaitu seperti di Bandara, Stasiun kereta api, supermarket dan minimarket.

d. Teknik *online marketing* yang makin banyak dan belum dimanfaatkan

Terkait dengan salah satu kelemahan Mom Milk yaitu hanya mengandalkan Instagram sebagai media pemasaran. Teknik pemasaran yang dilakukannya pun belum maksimal dan bahkan *website* Mom Milk tidak aktif dalam beberapa bulan terakhir. Terdapat teknik *marketing* yang belum dimanfaatkan seperti *Instagram Paid Advertising*, *Facebook Advertising*, *Twitter Ads*, *Email marketing*, dan lain-lain

e. Teknologi komunikasi yang semakin canggih

Terdapat peluang untuk meningkatkan kinerja perusahaan terutama dalam bidang yang memerlukan komunikasi yang cepat dan dapat berbentuk dalam beberapa media seperti teks, gambar maupun video.

4. Eksternal: *Threats* (ancaman)

a. Semakin banyaknya kompetitor kedai susu

Dari tahun ke tahun, pertumbuhan UKM meningkat tinggi dan menciptakan persaingan yang semakin menantang. Banyak pendatang-pendatang baru yang juga menginovasi produk olahan susu yang bersaing. Selain itu, kedai-kedai susu yang ada dipinggir jalan, semakin lama semakin memperbaiki kualitas tempat kedai yang disediakan.

b. Semakin maraknya kafe berkualitas dengan konsep baru

Pada dasarnya, Mom Milk adalah sebuah kafe yang banyak dikunjungi oleh anak-anak muda. Meskipun Mom Milk mempunyai diferensiasi produk tersendiri yaitu produk olahan susu, tetapi dengan semakin banyaknya kafe yang berkonsep baru yang tumbuh sekitar Kota Solo, maka hal ini juga berpengaruh pada kunjungan pelanggan.

c. Tidak bertambahnya kompetensi SDM karena manajemen yang kurang optimal

Salah satu aspek yang penting dalam perusahaan adalah sumber daya manusianya. Mom Milk belum menerapkan manajemen SDM yang maksimal karena belum terdapat divisi tersendiri dan tidak ada pelatihan karyawan yang terprogram. Jika kompetensi SDM tidak meningkat dan tidak dikelola dengan baik maka hal ini dapat mengancam performansi perusahaan

d. Adanya konstruksi pembangunan jalan di depan lokasi

Saat penelitian ini dilakukan, terdapat kegiatan konstruksi pembangunan jalan *underpass* yang telah dilakukan perencanaan sejak awal tahun 2018 dan diperkirakan akan selesai pada Oktober 2018. Proses pembangunan jalan tersebut sangat mempengaruhi kunjungan pelanggan yang dirasakan pemilik usaha karena alur jalan harus dialihkan dan menjadi semakin sempit.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Matriks SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Brand “Mom Milk” sudah banyak dikenal masyarakat 2. Spesifikasi atau kualitas produk unggul diantara para pesaing 3. Tempat dengan suasana yang nyaman 4. Lokasi yang strategis dengan area parkir yang luas 5. Fasilitas kafe yang lengkap seperti WiFi, AC, musholla, dan kamar mandi	1. Pelayanan yang masih dinilai kurang terutama dari respon pelayan 2. Prosedur pemesanan dan lalu lintas mengantar makanan masih kurang efisien 3. Kurang melakukan inovasi menu karena banyak perhitungan 4. Kegiatan promosi yang kurang intensif 5. Sistem informasi manajemen antar outlet yang kurang komunikatif
Faktor Eksternal	Strategi S-O	Strategi W-O
	1. Masuk model bisnis catering pernikahan, kegiatan <i>outbond</i> dan <i>gathering</i> , dan pemesanan partai besar lainnya 2. Membuka program franchise terutama untuk kota-kota yang belum dijangkau 3. Membuka cabang <i>booth</i> kecil dilokasi strategis dengan mengutamakan produk unggulan 4. Melakukan promosi dengan cara marketing baru	1. Menciptakan inovasi jenis produk baru susu dalam kemasan 2. Menambah pilihan varian menu 3. Meningkatkan kegiatan promosi dengan <i>online marketing</i> yang lebih intensif 4. Membangun sistem informasi manajemen yang mengintegrasikan informasi di seluruh cabang Mom Milk
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Adanya model bisnis pemesanan partai besar 2. Banyak kota yang belum dijangkau 3. Banyak lokasi strategis berskala kecil 4. Teknik <i>online marketing</i> yang makin banyak dan belum dimanfaatkan 5. Teknologi komunikasi yang semakin canggih	1. Masuk model bisnis catering pernikahan, kegiatan <i>outbond</i> dan <i>gathering</i> , dan pemesanan partai besar lainnya 2. Membuka program franchise terutama untuk kota-kota yang belum dijangkau 3. Membuka cabang <i>booth</i> kecil dilokasi strategis dengan mengutamakan produk unggulan 4. Melakukan promosi dengan cara marketing baru	1. Menciptakan inovasi jenis produk baru susu dalam kemasan 2. Menambah pilihan varian menu 3. Meningkatkan kegiatan promosi dengan <i>online marketing</i> yang lebih intensif 4. Membangun sistem informasi manajemen yang mengintegrasikan informasi di seluruh cabang Mom Milk
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Semakin banyaknya kompetitor kedai susu 2. Semakin maraknya kafe berkualitas dengan konsep baru 3. Tidak bertambahnya kompetensi SDM karena manajemen yang kurang optimal 4. Adanya konstruksi pembangunan jalan didepan lokasi	1. Melakukan <i>campaign</i> iklan dengan menonjolkan kualitas produk dan tempat 2. Menyebarkan pesan kepada masyarakat untuk lebih peduli kesehatan bahwa susu lebih sehat dari pada kopi 3. Melakukan promosi khusus produk unggulan selama ada konstruksi pembangunan jalan	1. Peningkatan sistem pelayanan yang prima 2. Meningkatkan kesejahteraan SDM agar semakin produktif 3. Meningkatkan kepuasan pelanggan untuk menjaga retensi pelanggan 4. Melakukan pelatihan SDM yang terstruktur 5. Meningkatkan kinerja karyawan

Gambar 4.2 Matrik SWOT Mom Milk

4.2.2 Perumusan Sasaran Strategis

Berikut merupakan rekapitulasi alternatif strategi dari hasil Matrik SWOT :

Tabel 4.1 Alternatif Strategi SWOT

No	Strategi SWOT
Strategi S-O	1. Masuk model bisnis catering pernikahan, kegiatan <i>outbond</i> dan <i>gathering</i> , dan pemesanan partai besar lainnya
	2. Membuka program <i>franchise</i> terutama untuk kota-kota yang belum dijangkau
	3. Membuka cabang <i>booth</i> kecil di lokasi strategis dengan mengutamakan produk unggulan
	4. Melakukan promosi dengan cara <i>marketing</i> baru
Strategi W-O	5. Menciptakan inovasi jenis produk baru susu dalam kemasan
	6. Menambah pilihan varian menu
	7. Meningkatkan kegiatan promosi dengan <i>online marketing</i> yang lebih intensif
	8. Membangun sistem informasi manajemen yang mengintegrasikan informasi di seluruh cabang Mom Milk
Strategi S-T	9. Melakukan <i>campaign</i> iklan dengan menonjolkan kualitas produk dan tempat
	10. Menyebarkan pesan kepada masyarakat untuk lebih peduli kesehatan bahwa susu lebih sehat dari pada kopi
	11. Melakukan promosi khusus produk unggulan selama ada konstruksi pembangunan jalan
Strategi W-T	12. Peningkatan sistem pelayanan yang prima
	13. Meningkatkan kesejahteraan SDM agar semakin produktif
	14. Meningkatkan kepuasan pelanggan untuk menjaga retensi pelanggan
	15. Melakukan pelatihan SDM yang terstruktur
	16. Meningkatkan kinerja karyawan

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

Tabel 4.2 Sasaran Strategis

Perspektif	Sasaran Strategis
Keuangan	Meningkatkan pendapatan Mom Milk tiap cabangnya
	Menambah variabel pada bauran pendapatan (<i>sales mix</i>)
Pelanggan	Menambah cabang baru
	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	Meningkatkan jumlah pengunjung
	Memperluas pasar yang dijangkau
Proses Bisnis Internal	Menambah inovasi produk baru / Terciptanya produk yang lebih inovatif
	Meningkatkan program <i>marketing</i> yang lebih kreatif
	Prosedur pemesanan yang lebih baik
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
	Meningkatkan kinerja karyawan
	Meningkatkan kompetensi karyawan

4.2.4 Menentukan Ukuran Sasaran Strategis

Tabel 4.3 Ukuran Sasaran Strategis

Perspektif	Sasaran Strategis	Ukuran
Keuangan	Meningkatkan pendapatan Mom Milk tiap cabangnya	NPM ROE
	Menambah variabel pada bauran pendapatan (<i>sales mix</i>)	Jumlah variabel bauran pendapatan (<i>sales mix</i>)
	Menambah cabang baru	Jumlah cabang per tahun
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan
	Meningkatkan jumlah pengunjung	Jumlah struk kasir per tahun
	Memperluas pasar yang dijangkau	<i>Market share</i>
	Terciptanya produk yang lebih inovatif	Jumlah produk baru per tahun
Proses Bisnis Internal	Program <i>marketing</i> yang lebih kreatif	Jumlah unggahan promosi ke sosial media
	Prosedur pemesanan yang lebih baik	Jumlah komplain pelanggan
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Tingkat kepuasan karyawan Retensi karyawan
	Meningkatkan kinerja karyawan	Produktivitas karyawan
	Meningkatkan kompetensi karyawan	Jumlah pelatihan per tahun

4.2.5 Pengukuran Kinerja Tolok Ukur Perspektif *Balanced Scorecard*

4.2.5.1 Perspektif Keuangan

1. *Net Profit Margin* (NPM)

NPM merupakan salah satu rasio untuk mengetahui tingkat profitabilitas perusahaan. Ukuran ini dapat diketahui dengan membandingkan laba bersih setelah dikurangi beban pajak dengan total penjualan selama satu tahun.

Tabel 4.4 Perhitungan NPM

Tahun	Laba Bersih (setelah pajak)	Penjualan	NPM
2015	Rp 650.000.000	Rp 1.287.624.200	50,48%
2016	Rp 500.000.000	Rp 1.147.273.000	43,58%
2017	Rp 480.000.000	Rp 1.178.591.600	40,73%

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

$$\text{NPM Tahun 2015} = \frac{650.000.000}{1.287.624.200} \times 100\% = 50,48\%$$

$$\text{NPM Tahun 2016} = \frac{500.000.000}{1.147.273.000} \times 100\% = 43,58\%$$

$$\text{NPM Tahun 2017} = \frac{480.000.000}{1.178.591.600} \times 100\% = 40,73\%$$

2. Return On Equity (ROE)

ROE dapat menggambarkan persentase besarnya pengembalian modal yang dikeluarkan oleh pemilik usaha. Ukuran ini dapat penting untuk diketahui karena dapat mengukur keuntungan yang diterima pemilik usaha dari modal yang dikeluarkan per tahunnya.

Tabel 4.5 Perhitungan ROE

Tahun	Laba Bersih (setelah pajak)	Modal/Ekuitas	ROE
2015	Rp 650.000.000	Rp 735.000.000	88,44%
2016	Rp 500.000.000	Rp 340.000.000	147,06%
2017	Rp 480.000.000	Rp 270.000.000	177,78%

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

$$\text{ROE Tahun 2015} = \frac{650.000.000}{735.000.000} \times 100\% = 88,44\%$$

$$\text{ROE Tahun 2016} = \frac{500.000.000}{340.000.000} \times 100 \% = 147,06 \%$$

$$\text{ROE Tahun 2017} = \frac{480.000.000}{270.000.000} \times 100 \% = 177,78 \%$$

3. Jumlah Variabel bauran pendapatan (*sales mix*)

Perusahaan mendapatkan penghasilan dari beberapa jenis penjualan yang dilakukan yang sering disebut dengan *sales mix*. Sebagian besar penghasilan Mom Milk didapatkan dari hasil penjualan per cabangnya. Dari tahun-tahun awal berdiri, Mom Milk sudah menambah aliran pendapatan baru yaitu dengan mengikuti *event-event* terutama yang berada di Kota Solo dan membuka gerai kecil (*booth*) untuk menarik pendatang agar mengenal *brand* Mom Milk dan mencoba produk-produknya. Dengan mengenalkan *brand* Mom Milk ini, diharapkan pendatang *event* potensial tersebut dapat kembali ke cabang-cabang Mom Milk terdekat.

Pada tahun 2015 saat membuka cabang barunya di Manahan, ada inovasi baru dari pemilik usaha untuk menambah variabel bauran pendapatan yaitu Mom Milk Express. Inovasi Mom Milk Express adalah sebuah gerai yang berbentuk kedai kecil yang melayani penjualan produk Mom Milk secara cepat. Berbeda dengan *outlet* yang merupakan cabang-cabang besar di kota-kota tertentu, Mom Milk Express dibuat seperti *outlet* mini yang dapat ditempatkan di lahan sempit namun ramai pengunjung seperti di mall, bandara atau tempat strategis lainnya.

Pada tahun 2016 pemilik usaha merancang sistem untuk menambah cabang baru dengan modal dari luar perusahaan yaitu dengan pembukaan cabang dengan model *franchise*. Sistem *franchise* yang dilakukan adalah dengan pembelian putus di awal dengan syarat membayar *franchise fee* sebesar 5% dari *revenue* per tahun dan harus membeli bahan baku dari Mom Milk pusat serta mengikuti semua kebijakan dari Mom Milk pusat. Terdapat 4 cabang baru dengan model *franchise* ditahun awal pembukaan program ini. Selain itu, pada tahun 2016 Mom Milk mulai mencoba pasar pemesanan partai besar yaitu acara pernikahan. Pihak *event organizer* atau pemilik acara pernikahan membeli sejumlah porsi besar kemudian disajikan pada saat acara pernikahan tersebut.

4.2.5.2 Perspektif Pelanggan

1. Jumlah Cabang per Tahun

Tabel 4.6 Jumlah Cabang Mom Milk

Tahun	Jumlah Cabang	Jumlah Cabang Baru	Jumlah Cabang Tutup	Perkembangan Jumlah Cabang	
				Angka	%
2011	1	0	0	0	-
2012	2	1	0	+1	100%
2013	4	2	0	+2	200%
2014	5	1	0	+1	25%
2015	6	2	1	+1	20%
2016	8	4	2	+2	33,33%
2017	9	2	1	+1	12,5%

$$\text{Perkembangan Cabang Thn X - Y} = \frac{\text{Cabang Thn Y} - \text{Cabang Thn X}}{\text{Cabang Thn X}} \times 100\%$$

$$\text{Perkembangan Cabang Thn 2011 - 2012} = \frac{2 - 1}{1} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Perkembangan Cabang Thn 2012 - 2013} = \frac{4 - 2}{2} \times 100\% = 200\%$$

$$\text{Perkembangan Cabang Thn 2013 - 2014} = \frac{5 - 4}{4} \times 100\% = 25\%$$

$$\text{Perkembangan Cabang Thn 2014 - 2015} = \frac{6 - 5}{5} \times 100\% = 20\%$$

$$\text{Perkembangan Cabang Thn 2015 - 2016} = \frac{8 - 6}{6} \times 100\% = 33,33\%$$

$$\text{Perkembangan Cabang Thn 2016 - 2017} = \frac{9 - 8}{8} \times 100\% = 12,5\%$$

2. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Sesuai motto yang sering dipromosikan Mom Milk kepada para pelanggannya bahwa Mom Milk sangat mengedepankan kepuasan pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari *caption*

setiap unggahan foto yang dipromosikan Mom Milk di akun sosial medianya. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, penulis menyebarkan kuesioner pelanggan.

Tabel 4.7 Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Responden	Jumlah Responden		
	Lembar Disebar	Lembar Diisi	Lembar Sah
Pelanggan	70	69	66

a. Uji Kecukupan Data

1. Menghitung p

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

$$p = \left(\frac{66}{70} \right) = 0,94$$

2. Menentukan nilai Z

Pengujian kecukupan data ini menggunakan uji 2 sisi (*Two-Tailed*) karena terdapat 2 kemungkinan. Dengan begitu, kelonggaran ketelitian dibagi dua yaitu $0,10 / 2 = 0,05$ maka nilai Z tabel adalah 1,64.

3. Menghitung nilai n

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

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

Hasil pengujian menunjukkan nilai $n = 16$ maka diketahui jumlah data minimum yang dibutuhkan adalah sebanyak 16 butir. Data kuesioner yang sah adalah sebanyak 66 butir, maka data yang telah diambil memenuhi syarat kecukupan data untuk mewakili sampel dari populasi.

b. Uji Validitas

1. Menentukan hipotesis

Terdapat 2 hipotesis yaitu:

H_0 : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan valid

H_1 : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan tidak valid

2. Menentukan r_{tabel}

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai $n = 66$ maka derajat kebebasan (df) = $n - 2 = 66 - 2 = 64$. Sehingga, nilai $r_{\text{tabel}} = 0.2042$

3. Kriteria yang digunakan dalam pengujian

Jika r_{hitung} lebih besar sama dengan dari r_{tabel} , maka H_0 diterima

Jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka H_0 ditolak

4. Hasil uji validitas

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	Rasa makanan/minuman yang dihidangkan	0,646	0.2042	Valid
P2	Kesegaran dari tekstur makanan/minuman yang dihidangkan	0,688	0.2042	Valid
P3	Variasi macam pilihan menu makanan/minuman	0,522	0.2042	Valid
P4	Suhu dari makanan/minuman yang sesuai dengan harapan	0,714	0.2042	Valid
P5	Konsistensi rasa dan bentuk makanan/minuman	0,555	0.2042	Valid
P6	Higienitas makanan/minuman	0,815	0.2042	Valid
P7	Penampilan pegawai yang menarik	0,761	0.2042	Valid
P8	Kerja pegawai yang terampil dan cekatan	0,739	0.2042	Valid
P9	Keramahan dan kesopanan pegawai terhadap pelanggan	0,721	0.2042	Valid
P10	Pengetahuan pegawai yang baik tentang menu makanan	0,718	0.2042	Valid

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
P11	Daftar Harga makanan/minuman yang jelas	0,693	0.2042	Valid
P12	Kesesuaian harga dengan kualitas dan kuantitas makanan/minuman.	0,625	0.2042	Valid
P13	Kebersihan ruangan, fasilitas, dan lingkungan sekitar kafe.	0,625	0.2042	Valid
P14	Kesejukan ruangan kafe	0,601	0.2042	Valid
P15	Tingkat kenyamanan ketika berada di kafe	0,692	0.2042	Valid
P16	Jarak lokasi kafe yang mudah dijangkau	0,589	0.2042	Valid
P17	Jaminan keamanan di ruangan dan di tempat parkir.	0,710	0.2042	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan pada kuesioner adalah valid.

c. Uji Reliabilitas

1. Menentukan hipotesis

Terdapat 2 hipotesis yaitu:

H_0 : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel

H_1 : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan tidak reliabel

2. Menentukan r_{tabel}

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai $n = 66$ maka derajat kebebasan (df) = $n - 2 = 66 - 2 = 64$. Sehingga, nilai $r_{\text{tabel}} = 0,1968$

3. Kriteria yang digunakan dalam pengujian

Jika r_{alpha} lebih besar sama dengan dari r_{tabel} , maka H_0 diterima

Jika r_{alpha} lebih kecil dari r_{tabel} , maka H_0 ditolak

4. Hasil uji reliabilitas

Dengan menggunakan bantuan *software*, didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* $r_{\text{alpha}} = 0,92$. Dengan begitu, r_{alpha} lebih besar sama dengan r_{tabel} karena

$0,92 \geq 0,1968$ maka H_0 diterima yaitu data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel

d. Hasil Perhitungan Kuesioner

Setelah dilakukan serangkaian pengujian, hasil pertanyaan kuesioner dapat dinyatakan cukup, valid dan reliabel sehingga perhitungan kuesioner dapat dilakukan. Pada kuesioner ini terdapat sebanyak 17 pertanyaan mengenai kepuasan pelanggan yang diisi oleh sebanyak 66 responden. Kuesioner ini menggunakan jawaban dengan skala likert yaitu dengan nilai paling rendah adalah 1 dan nilai paling tinggi adalah 5. Sehingga nilai maksimum untuk hasil kuesioner ini dapat diketahui dengan mengalikan nilai paling tinggi dengan jumlah pertanyaan dan dengan jumlah responden. Hasil kuesioner dapat dihitung secara persentase dengan membandingkan total hasil pengisian kuesioner dengan total nilai maksimum. Data kuesioner diolah menggunakan bantuan *software Microsoft Excel Professional Plus 2016* dan didapat total hasil pengisian kuesioner sebesar 4276.

$$\text{Total nilai maksimum} = 5 \times 17 \times 66 = 5610$$

$$\text{Total persentase} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimal}} \times 100\%$$

$$\text{Total persentase} = \frac{4276}{5610} \times 100\% = 76,22\%$$

3. Jumlah Struk Kasir per Tahun

Perusahaan restoran sulit untuk mengetahui secara pasti jumlah pelanggan yang datang setiap harinya. Tetapi, hal ini dapat diatasi dengan menghitung jumlah struk yang dikeluarkan oleh kasir setiap harinya dengan asumsi bahwa jumlah pelanggan dalam satu pembelian atau satu struk tersebut rata-rata sama jumlahnya. Mom Milk melakukan pencatatan jumlah struk setiap harinya dari tahun 2016. Akan tetapi karena sebuah kendala manajemen, Mom Milk tidak mempunyai catatan jumlah struk dari bulan Januari hingga Mei ditahun 2017. Maka, kinerja jumlah struk hanya dihitung pada tahun 2016.

Tabel 4.9 Jumlah Struk Penjualan

Bulan	Jumlah Struk Tahun 2016
Januari	1607
Feb	1590
Maret	1277
April	1359
Mei	1447
Juni	1452
Juli	1793
Agus	1484
Sep	1643
Okt	2080
Nov	2098
Des	1998
Total	19828
Rata-rata	1652,33 \approx 1653

Kinerja diukur berdasarkan rata-rata jumlah struk perbulannya. Rata-rata jumlah struk perbulan pada tahun 2016 adalah sebanyak 1653.

4. Market Share

Persaingan usaha disebuah industri dapat diukur dari pangsa pasar sebuah usaha terhadap seluruh usaha yang sejenis. Dari tahun ke tahun, terdapat banyak kafe-kafe bermunculan yang meskipun tidak sama dengan Mom Milk. Pangsa pasar dapat dikur dengan membandingkan jumlah produk yang terjual di Mom Milk dengan jumlah produk terjual diseluruh kafe dan restoran disolo. Hal tersebut sulit didapatkan datanya. Alternatif lain adalah dengan membandingkan jumlah pendapatan Mom Milk dengan pendapatan seluruh restoran didaerah Kota Solo.

Data pendapatan tersebut dapat diperoleh dari kantor pajak. Data pajak dapat diolah sehingga didapatkan estimasi pendapatan yang didapatkan oleh restoran-restoran tertentu. Dalam hal ini, pangsa pasar diukur dengan membandingkan Mom Milk dengan pesaing-pesaing yang dianggap mempunyai pasar yang sejenis. Terdapat 5 nama kafe dan

restoran yang penulis dapatkan berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemilik usaha.

Tabel 4.10 Data Pajak Kafe dan Restoran Kompetitor

No	Nama Kafe dan Restoran	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
1	Warung Upnormal	-	-	Rp 39.505.600
2	Olavita	Rp 10.910.200	Rp 13.309.500	Rp 12.522.600
3	Panties Pizza	Rp 4.725.000	Rp 5.460.000	Rp 126.375.600
4	Cha Cha Milk	Rp 41.598.600	Rp 26.058.600	Rp 18.956.830
5	Waroenk Steak	Rp 30.273.571	Rp 40.232.281	Rp 154.429.894

Seluruh nama kafe dan restoran tersebut diasumsikan masuk dalam kategori A berdasarkan aturan wajib pajak restoran di Kota Solo yaitu yang mempunyai penjualan diatas Rp 10.000.000 perbulan. Tarif pajak restoran kategori A dikenakan sebesar 10% dari pendapatan. Oleh karena itu, data pendapatan pertahun dapat dikalikan dengan 100%/10% atau 10 kali lipat dari nilai pajak yang dibayarkan.

$$Pendapatan Restoran Tahun X = Pajak Tahun X \times \frac{100\%}{10\%}$$

$$Pendapatan Restoran Tahun X = Pajak Tahun X \times 10$$

Tabel 4.11 Pendapatan Kafe dan Restoran Kompetitor

No	Nama Kafe dan Restoran	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
1	Warung Upnormal	-	-	Rp 395.056.000
2	Olavita	Rp 109.102.000	Rp 133.095.000	Rp 125.226.000
3	Panties Pizza	Rp 47.250.000	Rp 54.600.000	Rp 1.263.756.000
4	Cha Cha Milk	Rp 415.986.000	Rp 260.586.000	Rp 189.568.300
5	Waroenk Steak	Rp 302.735.710	Rp 402.322.810	Rp 1.544.298.940
	Total	Rp 875.073.710	Rp 850.603.810	Rp 3.517.905.240

$$Market Share Tahun X = \frac{Penjualan perusahaan tahun X}{Total pendapatan pasar restoran}$$

Tabel 4.12 Perhitungan *Market Share* Mom Milk

Tahun	Penjualan Mom Milk	Penjualan Pasar	Total Pendapatan Pasar Restoran	Market Share Mom Milk
2015	Rp 1.287.624.200	Rp 875.073.710	Rp 2.162.697.910	60%
2016	Rp 1.147.273.000	Rp 850.603.810	Rp 1.997.876.810	57%
2017	Rp 1.178.591.600	Rp 3.517.905.240	Rp 4.696.496.840	25%
Rata-rata	Rp1.204.496.267	Rp1.747.860.920	Rp2.952.357.187	47%

4.2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Jumlah Produk Baru per Tahun

Sebuah perusahaan harus melakukan inovasi-inovasi produk dari waktu ke waktu agar menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan tren yang ada. Inovasi produk harus dilakukan agar dapat memenuhi permintaan pelanggan dan menambah pilihan menu kepada pelanggan sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan serta dapat menambah variabel pendapatan perusahaan. Perusahaan dapat mengetahui tingkat inovasi-inovasi produk yang dilakukan dengan mengukur jumlah menu baru dan total jumlah menu pertahunnya.

Tabel 4.13 Jumlah Produk

Tahun	Jumlah Menu	Jumlah Menu Baru
2015	80	26
2016	80	0
2017	84	4

$$\text{Tingkat Inovasi} = \frac{\text{jumlah produk baru}}{\text{total produk yang ada}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Inovasi Tahun 2015} = \frac{26}{80} \times 100\% = 32,5\%$$

$$\text{Tingkat Inovasi Tahun 2016} = \frac{0}{80} \times 100\% = 0\%$$

$$\text{Tingkat Inovasi Tahun 2017} = \frac{4}{84} \times 100\% = 4,76\%$$

2. Jumlah Unggahan Promosi ke Sosial Media

Mom Milk sangat mengedepankan promosi melalui internet terutama sosial media. Pemilik Mom Milk mengakui sangat merasa terbantu untuk menarik pelanggan baru maupun mempertahankan pelanggan Mom Milk dengan bantuan Sosial Media terutama dengan Instagram. Dalam mempromosikan sesuatu di sosial media, pemilik akun harus mempunyai sebuah *content* berupa foto maupun video beserta deskripsinya. Pemilik akun harus menghasilkan *content* yang banyak untuk dapat melakukan promosi sebanyak mungkin. Dalam hal ini, kreatifitas menjadi faktor yang penting dalam melakukan promosi. Maka dari itu, tingkat kreatifitas kegiatan marketing salah satunya dapat diukur dengan menghitung jumlah unggahan promosi pertahunnya.

Tabel 4.14 Jumlah Unggahan Sosial Media

Tahun	Jumlah Unggahan
2015	356
2016	405
2017	131

3. Jumlah Komplain Pelanggan

Kepuasan konsumen tidak terlepas dari komplain pelanggan. Banyaknya komplain dari pelanggan mengindikasikan tidak baiknya proses bisnis yang dilakukan untuk melayani pelanggan. Menurut supervisor Mom Milk Solo, di *outlet* ini yang paling sering terjadi komplain adalah pada saat *weekend* atau saat pengunjung sangat ramai sehingga mengakibatkan lamanya waktu menunggu diantaranya menu pesanan kepada pelanggan. Sejauh ini, Mom Milk pernah menerima komplain mengenai rasa dan kuantitas makanan, tetapi hal ini terbilang jarang terjadi lagi tahun-tahun terakhir ini. Jika terdapat komplain pelanggan, maka langsung dilakukan evaluasi kenapa hal tersebut dapat terjadi sehingga dapat menjadi pelajaran bagi pihak yang bersangkutan.

Tabel 4.15 Kategori Jumlah Komplain

Jumlah Komplain	Nilai	
	Skala	%
Sangat sedikit, < 3 dalam 1 bulan	1	20
Sedikit, 3-5 dalam 1 bulan	2	40
Sedang, 6-8 dalam 1 bulan	3	60
Banyak, 9-12 dalam 1 bulan	4	80
Sangat banyak, >12 dalam 1 bulan	5	100

Tabel 4.16 Jumlah Komplain Pelanggan

Tahun	Jumlah Komplain	Nilai	
		Skala	%
2015	Sedang, 6-8 dalam 1 bulan	3	60
2016	Sangat banyak, >12 dalam 1 bulan	5	100
2017	Sedang, 6-8 dalam 1 bulan	3	60

4.2.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan metode penyebaran kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada seluruh karyawan yang berjumlah 35 orang. Jam kerja di perusahaan objek penelitian memakai sistem dua *shift* kerja yaitu siang dan malam. Oleh karena itu, penulis menyerahkan lembar kuesioner sebanyak 35 lembar kepada koordinator atau kepala cabang untuk disebarkan ke seluruh karyawan.

Tabel 4.17 Kuesioner Kepuasan Karyawan

Responden	Jumlah Responden		
	Lembar Disebar	Lembar Diisi	Lembar Sah
Karyawan	35	29	28

a. Uji Validitas

1. Menentukan hipotesis

Terdapat 2 hipotesis yaitu:

H_0 : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan valid

H_1 : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan tidak valid

2. Menentukan r_{tabel}

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai $n = 28$ maka derajat kebebasan (df) = $n - 2 = 28 - 2 = 26$. Sehingga, nilai $r_{\text{tabel}} = 0,3172$

3. Kriteria yang digunakan dalam pengujian

Jika r_{hitung} lebih besar sama dengan dari r_{tabel} , maka H_0 diterima

Jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka H_0 ditolak

4. Hasil uji validitas

Tabel 4.18 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	Seberapa puaskah Anda dengan kesibukan dari aktivitas kerja yang dilakukan sehari-hari ?	0,730	0,3172	Valid
P2	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan bekerja mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan ?	0,682	0,3172	Valid
P3	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan melakukan sesuatu yang berbeda/baru dari waktu ke waktu?	0,460	0,3172	Valid
P4	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan menjadi bagian penting dalam kerja tim ?	0,519	0,3172	Valid
P5	Seberapa puaskah Anda dengan cara pimpinan menangani para pekerjanya ?	0,699	0,3172	Valid
P6	Seberapa puaskah Anda dengan kompetensi/kemampuan pimpinan dalam membuat keputusan ?	0,697	0,3172	Valid
P7	Seberapa puaskah Anda dengan pekerjaan Anda yang sesuai dengan prinsip hidup atau hati nurani Anda?	0,762	0,3172	Valid
P8	Seberapa puaskah Anda dengan kemungkinan pekerjaan Anda dapat memberikan jaminan kehidupan Anda nantinya ?	0,665	0,3172	Valid
P9	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan membantu sesuatu kepada orang lain ketika bekerja ?	0,210	0,3172	Tidak Valid

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
P10	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk meminta orang lain melakukan sesuatu ?	0,684	0,3172	Valid
P11	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang menggunakan kemampuan Anda ?	0,362	0,3172	Valid
P12	Seberapa puaskah Anda dengan peraturan perusahaan yang dapat diterapkan dalam kenyataan?	0,717	0,3172	Valid
P13	Seberapa puaskah Anda dengan besarnya gaji sesuai dengan banyaknya usaha / beban kerja yang Anda lakukan ?	0,794	0,3172	Valid
P14	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan/kemampuan pada pekerjaan yang Anda lakukan ?	0,279	0,3172	Tidak Valid
P15	Seberapa puaskah Anda dengan kebebasan untuk menggunakan saran/penilaian Anda sendiri kepada perusahaan ?	0,731	0,3172	Valid
P16	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk menggunakan cara Anda sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan Anda ?	0,578	0,3172	Valid
P17	Seberapa puaskah Anda dengan kondisi bekerja Anda terkait dengan kenyamanan dan fasilitas yang diberikan ?	0,738	0,3172	Valid
P18	Seberapa puaskah Anda dengan keharmonisan kerja dengan rekan kerja Anda ?	0,468	0,3172	Valid
P19	Seberapa puaskah Anda dengan penghargaan (pujian/imbalan) yang Anda terima jika Anda melakukan pekerjaan dengan sangat baik ?	0,698	0,3172	Valid
P20	Seberapa puaskah Anda dengan perasaan pencapaian yang Anda dapatkan dari pekerjaan Anda ?	0,890	0,3172	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas, terdapat dua butir pertanyaan yang tidak valid yaitu pertanyaan nomor 9 dan nomor 14 karena nilai r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} . Oleh karena itu, dua butir pertanyaan tersebut dibuang dan tidak digunakan untuk pengujian selanjutnya.

c. Uji Reliabilitas

1. Menentukan hipotesis

Terdapat 2 hipotesis yaitu:

H_0 : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel

H_1 : Data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan tidak reliabel

2. Menentukan r_{tabel}

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan nilai $n = 28$ maka derajat kebebasan (df) = $n - 2 = 28 - 2 = 26$. Sehingga, nilai $r_{\text{tabel}} = 0,3172$

3. Kriteria yang digunakan dalam pengujian

Jika r_{alpha} lebih besar sama dengan dari r_{tabel} , maka H_0 diterima

Jika r_{alpha} lebih kecil dari r_{tabel} , maka H_0 ditolak

4. Hasil uji validitas

Dengan menggunakan bantuan *software*, didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* $r_{\text{alpha}} = 0,924$. Dengan begitu, r_{alpha} lebih besar sama dengan r_{tabel} karena $0,924 \geq 0,1968$ maka H_0 diterima yaitu data hasil pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel

d. Hasil Perhitungan Kuesioner

Setelah dilakukan serangkaian pengujian, hasil pertanyaan kuesioner dapat dinyatakan cukup, valid dan reliabel sehingga perhitungan kuesioner dapat dilakukan. Pada kuesioner ini terdapat sebanyak 20 pertanyaan mengenai kepuasan pelanggan yang diisi oleh sebanyak 28 responden. Tetapi, dari hasil uji validitas diketahui bahwa terdapat 2 butir pertanyaan yang tidak valid. Maka, pertanyaan yang dipakai pada hasil perhitungan ini adalah sebanyak 18. Kuesioner ini menggunakan jawaban dengan skala likert yaitu dengan nilai paling rendah adalah 1 dan nilai paling tinggi adalah 5. Sehingga nilai maksimum untuk hasil kuesioner ini dapat diketahui dengan mengalikan nilai paling tinggi dengan jumlah pertanyaan dan dengan jumlah responden. Hasil kuesioner dapat dihitung secara persentase dengan membandingkan total hasil pengisian kuesioner dengan total nilai maksimum. Data kuesioner diolah menggunakan bantuan *software*

Microsoft Excel Professional Plus 2016 dan didapat total hasil pengisian kuesioner sebesar 1568

$$\text{Total nilai maksimum} = 5 \times 18 \times 28 = 2610$$

$$\text{Total persentase} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimal}} \times 100\%$$

$$\text{Total persentase} = \frac{1568}{2610} \times 100\% = 60,07\%$$

2. Retensi Karyawan

Retensi karyawan menggambarkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Semakin karyawan loyal terhadap perusahaan, maka kepuasan karyawan semakin tinggi. Ukuran ini didapatkan dari perbandingan antara karyawan yang keluar dengan total jumlah karyawan ditahun tertentu.

Tabel 4.19 Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Retensi Karyawan
2015	51	5	5	9,8%
2016	45	30	24	66,67%
2017	40	11	6	27,5%

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

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2015} = \frac{5}{51} \times 100\% = 9,8\%$$

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2016} = \frac{30}{45} \times 100\% = 66,67\%$$

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2017} = \frac{11}{40} \times 100\% = 27,5\%$$

3. Produktivitas Karyawan

Perusahaan dapat mengetahui seberapa besar rata-rata laba bersih yang dihasilkan setiap karyawan dalam suatu periode. Ukuran tersebut dapat diketahui dengan pembagian antara laba bersih setelah pajak yang diterima perusahaan dengan jumlah karyawan di akhir tahun. Pengukuran ini merupakan penerapan dari prinsip produktivitas yaitu *output* dibagi dengan *input*. Dalam hal ini *output* yang dihasilkan perusahaan adalah penghasilan berupa laba bersih dan *input* merupakan karyawan yang diperlukan untuk menjalankan perusahaan tersebut.

Tabel 4.20 Produktivitas Karyawan

Tahun	Laba bersih (setelah pajak)	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2015	Rp 650.000.000	51	Rp 12.745.098
2016	Rp 500.000.000	45	Rp 11.111.111
2017	Rp 480.000.000	40	Rp 12.000.000

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Produktivitas Karyawan Tahun 2015} = \frac{650.000.000}{51} \times 100\% = \text{Rp}12.745.098$$

$$\text{Produktivitas Karyawan Tahun 2016} = \frac{500.000.000}{45} \times 100\% = \text{Rp}11.111.111$$

$$\text{Produktivitas Karyawan Tahun 2017} = \frac{480.000.000}{40} \times 100\% = \text{Rp}12.000.000$$

4. Jumlah Pelatihan yang dilakukan

Kompetensi dari karyawan perusahaan dapat diukur dari pelatihan yang dilakukan. Kinerja dapat diukur dari sistem pelatihan hingga seberapa sering pelatihan dilakukan. Selama ini, Mom Milk tidak mencatat seberapa sering dilakukan pelatihan. Untuk memudahkan pengukuran, kinerja pada indikator kompetensi ini diukur dengan skor menggunakan kategori.

Tabel 4.21 Kategori Pelatihan

Kategori Pelatihan	Nilai	
	Skala	%
Pelatihan dilakukan rutin, terprogram dan berjenjang	5	100
Pelatihan dilakukan secara rutin dilakukan dan terprogram	4	80
Pelatihan saat pertama kali kerja dan selanjutnya dilakukan secara insidental	3	60
Pelatihan hanya dilakukan saat pertama kali kerja	2	40
Tidak pernah dilakukan pelatihan	1	20

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik restoran, Mom Milk hanya melakukan pelatihan terhadap karyawan yang baru masuk kerja selama 1 minggu dan pernah melakukan pelatihan bersama untuk seluruh karyawan cabang Mom Milk di Kota Solo. Pelatihan untuk karyawan selain di bagian produksi dengan diikutkan *training* secara khusus belum pernah dilakukan. Oleh karena itu, berdasarkan kategori kinerja tersebut Mom Milk masuk pada kategori 3 yaitu pelatihan hanya saat pertama kali kerja dan terkadang dilakukan secara insidental.

4.2.6 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

Tabel 4.22 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

Perspektif	Ukuran	Kinerja			Rata-rata
		Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	
Keuangan	NPM	50,48 %	43,58 %	40,73 %	44,93%
	ROE	88,44%	147,06%	177,78%	137,76%
	Jumlah variabel bauran pendapatan (<i>sales mix</i>)	+1	+2	0	+1
Pelanggan	Jumlah cabang per tahun	+1	+2	+1	+1,3

	Tingkat kepuasan pelanggan	-	-	-	76,22%
	Jumlah struk kasir per tahun	-	1653	-	1653
	Market share	60%	57%	25%	47%
Proses Bisnis Internal	Jumlah produk baru per tahun	32,5%	0%	4,76%	12,42%
	Jumlah Unggahan Promosi ke Sosial Media	356	405	131	297
	Jumlah komplain pelanggan	60%	100%	60%	73,3%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat kepuasan karyawan	-	-	-	60,07%
	Retensi karyawan	9,8%	66,67%	27,5%	34,66%
	Produktivitas karyawan	Rp 12.745.098	Rp 11.111.111	Rp 12.000.000	Rp 11.952.070
	Jumlah pelatihan per tahun	-	-	-	60%

Setelah dilakukan pengukuran kinerja, penulis menyampaikan hasil pengukuran kinerja tersebut. Selanjutnya, perusahaan diminta untuk menentukan target kinerja untuk ke depannya.

4.2.7 Pembobotan *Balanced Scorecard*

Hasil kuesioner pembobotan yang didapatkan diolah menjadi matriks perbandingan seperti berikut:

Tabel 4.23 Matriks Perbandingan

Perspektif	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan & Pembelajaran
Keuangan	1	1	1/3	1
Pelanggan	1	1	1	1
Proses Bisnis Internal	3	1	1	5
Pertumbuhan & Pembelajaran	1	1	1/5	1
Jumlah	6	4	2,53	8

Kemudian, nilai perbandingan tersebut dinormalisasi dengan cara membagi masing-masing nilai dengan jumlah setiap kolom perspektif. Setelah itu, masing-masing baris perspektif dijumlahkan dan juga dinormalisasi.

Tabel 4.24 Matriks Perbandingan

Perspektif	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan & Pembelajaran	Jumlah	Nilai Bobot
Keuangan	0,167	0,250	0,132	0,125	0,673	0,168
Pelanggan	0,167	0,250	0,395	0,125	0,936	0,234
Proses Bisnis Internal	0,500	0,250	0,395	0,625	1,770	0,442
Pertumbuhan & Pembelajaran	0,167	0,250	0,079	0,125	0,621	0,155
Jumlah	1	1	1	1	4	1

Dari nilai bobot yang didapatkan, dapat diketahui bahwa berdasarkan *expert* yang mana pada kasus ini adalah pemilik kafe dan restoran memprioritaskan perspektif proses bisnis internal yang lebih diperhatikan selama menjalankan perusahaan saat ini. Urutan prioritasnya yaitu dari perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, perspektif keuangan dan yang terakhir adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

4.2.8 Usulan Strategi Peningkatan Kinerja

Dapat diketahui dari hasil pembobotan bahwa masing-masing perspektif belum diperhatikan secara seimbang. Pada dasarnya, perusahaan perlu untuk memperhatikan semua perspektif dalam porsi seimbang agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Saat ini perusahaan sangat memperhatikan proses bisnis internal dari pada perspektif lain yaitu sebesar 44,2% yang mana hampir setengah dari seluruh aspek perusahaan. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hanya mendapat bobot sebesar 15,5%. Hal ini perlu diperbaiki karena proses bisnis internal dapat ditingkatkan jika perusahaan memperhatikan kualitas karyawan dan infrastruktur perusahaan yang terdapat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Oleh karena itu, strategi inisiatif untuk meningkatkan masing-masing ukuran strategis dapat diterapkan dengan memprioritaskan berdasarkan bobot yang paling rendah terlebih dahulu. Maka, perusahaan perlu untuk

menerapkan dan lebih memberikan porsi perhatian yang seimbang berdasarkan prioritas berikut yaitu Pertumbuhan dan Pembelajaran, Keuangan, Pelanggan, dan Proses Bisnis Internal.

Tabel 4.25 Usulan Inisiatif Strategi Peningkatan Kinerja

Perspektif (bobot)	Tujuan / Sasaran Strategis	Ukuran	Kinerja	Target Kedepan	Strategi inisiatif peningkatan kinerja
Pertumbuhan dan Pembelajaran (15,5%)	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Tingkat kepuasan karyawan	60,07%	78%	Melakukan evaluasi per tim terutama dibagian produksi mengenai hasil kuesioner kepuasan yang dilakukan
		Retensi karyawan	34,66%	25%	Melakukan wawancara secara personal kepada karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang sangat rendah
	Meningkatkan kinerja karyawan	Produktivitas karyawan	Rp 11.952.070	Rp 13.000.0000	Membangun hubungan kekeluargaan antar karyawan dengan membuat program rutin dimana semua karyawan berkumpul melakukan suatu kegiatan tertentu yang menarik dan menyenangkan.
Keuangan (16,8%)	Meningkatkan kompetensi karyawan	Jumlah pelatihan per tahun	60%	100%	Membuat program <i>reward</i> kepada karyawan yang berprestasi atau berhasil melakukan inovasi tertentu
		Meningkatkan pendapatan Mom Milk tiap cabangnya	NPM	44,93%	60%
	Menambah variabel pada bauran pendapatan (<i>sales mix</i>)	ROE	137,76%	200%	Mengurangi biaya operasional (<i>Operating Expense</i>)
		Jumlah variabel bauran pendapatan (<i>sales mix</i>)	+1	+3	Melakukan pencatatan laporan keuangan dengan rinci untuk dapat dievaluasi
					Melihat peluang <i>joint venture</i> dengan perusahaan lain atau kegiatan tertentu yang menguntungkan

Perspektif (bobot)	Tujuan / Sasaran Strategis	Ukuran	Kinerja	Target Kedepan	Strategi inisiatif peningkatan kinerja
Pelanggan (23,4%)	Menambah cabang baru	Jumlah cabang per tahun	+1,3	+4	Memasarkan penawaran program <i>franchise</i> kepada calon partner potensial (investor/pengusaha) yang berada di kota-kota besar yang belum dijangkau baik untuk jenis cabang <i>outlet</i> yang besar maupun yang kecil.
	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	76,22%	85%	Mengevaluasi aspek kepuasan pelanggan yang paling rendah dari hasil kuesioner Memberikan wadah pelanggan untuk dapat beraspirasi menyampaikan saran dan kritik melalui sosial media
	Meningkatkan jumlah pengunjung	Jumlah struk kasir per tahun	1653	2000	Memaksimalkan saluran promosi yang ada dan menambah saluran promosi baru seperti mencoba promosi berbayar (<i>paid advertising</i>) secara <i>online</i> Membuat program <i>loyalty member</i> secara digital yang mudah dan praktis
	Memperluas pasar yang dijangkau	<i>Market share</i>	47%	50%	Membuat produk susu dalam kemasan yang bisa ditujukan untuk segmen yang lebih luas. Membuat <i>campaign</i> promosi dengan <i>angle</i> atau sudut pandang yang berbeda terhadap brand Mom Milk untuk menyesuaikan pasar potensial yang akan dijangkau
Proses Bisnis Internal (44,2%)	Terciptanya produk yang lebih inovatif	Jumlah produk baru per tahun	12,42%	40%	Membuat divisi <i>Research & Development</i> secara khusus di dalam perusahaan yang bertujuan memunculkan inovasi-inovasi baru.
	Program <i>marketing</i> yang lebih kreatif		297	365	Membuat tim kreatif khusus pembuat konten (<i>content making</i>) didalam divisi <i>marketing</i>

Perspektif (bobot)	Tujuan / Sasaran Strategis	Ukuran	Kinerja	Target Kedepan	Strategi inisiatif peningkatan kinerja
		Jumlah unggahan promosi ke sosial Media			Membuat kontes foto atau video untuk pelanggan saat berada di Mom Milk dan dijadikan konten untuk diunggah sebagai media promosi
	Prosedur pemesanan yang lebih baik	Jumlah komplain pelanggan	73,3%	60%	Melakukan efisiensi waktu produksi dengan mengevaluasi <i>Standart Operating Procedure</i> dan sistem produksi (stasiun kerja, <i>layout</i> dapur, dll)

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Perumusan Strategi dengan SWOT

Metode wawancara kepada pemilik usaha dilakukan untuk mendapatkan data SWOT. Tetapi wawancara berubah menjadi *Focus Grup Discussion* karena pada saat itu pemilik usaha mengundang supervisor, kepala server, dan bagian *marketing* untuk bersama-sama berdiskusi menjawab pertanyaan yang penulis ajukan mengenai SWOT perusahaan. Data SWOT yang didapatkan merupakan hasil wawancara kepada pemilik usaha beserta hasil observasi yang dilakukan oleh penulis. Terdapat 16 strategi alternatif yang dihasilkan dari matriks SWOT yang masing-masing didapatkan dari kombinasi data SWOT.

Tabel 5.1 Sumber Strategi Alternatif SWOT

No.	Strategi Alternatif	Sumber Strategi
1	Masuk model bisnis katering pernikahan, kegiatan <i>outbond</i> dan <i>gathering</i> , dan pemesanan partai besar lainnya	S1, S2, dan O1
2	Membuka program <i>franchise</i> terutama untuk kota-kota yang belum dijangkau	S1, S2, O2, dan O3
3	Membuka cabang <i>booth</i> kecil di lokasi strategis dengan mengutamakan produk unggulan	S1, S2, O2, dan O3
4	Melakukan promosi dengan cara <i>marketing</i> baru	S1, S2, O4 dan O5
5	Menciptakan inovasi jenis produk baru susu dalam kemasan	W3, O1, O2, dan O3
6	Menambah pilihan varian menu	W3 dan O1
7	Meningkatkan kegiatan promosi dengan <i>online marketing</i> yang lebih intensif	W4 dan O4
8	Membangun sistem informasi manajemen yang mengintegrasikan informasi di seluruh cabang Mom Milk	W3, W5, dan O5

No.	Strategi Alternatif	Sumber Strategi
9	Melakukan <i>campaign</i> iklan dengan menonjolkan kualitas produk dan tempat	S1, S2, S3, S4, S5, T1, dan T2
10	Menyebarkan pesan kepada masyarakat untuk lebih peduli kesehatan bahwa susu lebih sehat dari pada kopi	S1, S2, dan T2
11	Melakukan promosi khusus produk unggulan selama ada konstruksi pembangunan jalan	S1, S2, S4, dan T4
12	Peningkatan sistem pelayanan yang prima	W1, W2, T1, T2, dan T3
13	Meningkatkan kesejahteraan SDM agar semakin produktif	W1, W2, T1, T2, dan T3
14	Meningkatkan kepuasan pelanggan untuk menjaga retensi pelanggan	W1, W2, T1, T2, T3 dan T4
15	Melakukan pelatihan SDM yang terstruktur	W1, W2, T1, T2, dan T3
16	Meningkatkan kinerja karyawan	W1, W2, T1, T2, dan T3

Hasil perumusan strategi alternatif matrik SWOT diterjemahkan menjadi 12 sasaran strategis dengan kerangka 4 perspektif *Balanced Scorecard* yaitu 2 sasaran strategis pada perspektif keuangan, 4 sasaran strategis pada perspektif pelanggan, 3 sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal, dan 3 sasaran strategis pada pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 5.2 Sumber Sasaran Strategi

No.	Sasaran Strategi	Sumber
1	Meningkatkan pendapatan Mom Milk tiap cabangnya	Misi Perusahaan
2	Menambah variabel pada bauran pendapatan (<i>sales mix</i>)	Strategi alternatif No. 1 dan 5
3	Menambah cabang baru	Strategi alternatif No. 2 dan 3
4	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Strategi alternatif No. 14
5	Meningkatkan jumlah pengunjung	Strategi alternatif No. 2 dan 3
6	Memperluas pasar yang dijangkau	Strategi alternatif No. 1, 2 dan 3
7	Menambah inovasi produk baru / Terciptanya produk yang lebih inovatif	Strategi alternatif No. 5 dan 6

No.	Sasaran Strategi	Sumber
8	Meningkatkan program <i>marketing</i> yang lebih kreatif	Strategi alternatif No. 4, 7, 9, 10, dan 11
9	Prosedur pemesanan yang lebih baik	Strategi alternatif No. 12
10	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Strategi alternatif No. 13
11	Meningkatkan kinerja karyawan	Strategi alternatif No. 16
12	Meningkatkan kompetensi karyawan	Strategi alternatif No. 15

Pada Gambar 4.3 Peta Strategi, tidak semua sasaran strategis dapat dihubungkan ke setiap sasaran strategis lainnya. Hubungan sebab akibat dapat terletak di dalam maupun di luar masing-masing perspektif. Terdapat 14 ukuran untuk mengukur kinerja masing-masing sasaran strategis. Di antaranya terdapat 2 sasaran strategis yang mempunyai 2 ukuran untuk meningkatkan akurasi pengukuran sasaran strategis.

5.2 Pertimbangan Pemilihan Ukuran Strategis

5.2.1 Perspektif Keuangan

Ukuran peningkatan pendapatan tiap cabang Mom Milk dapat diukur dengan rasio profitabilitas. Terdapat beberapa rasio profitabilitas yang ada dalam rasio keuangan, tetapi karena data keuangan yang dimiliki perusahaan terbatas yaitu tidak ada data mengenai aset yang dimiliki maka rasio pendapatan yang dapat digunakan dan cukup untuk menggambarkan kondisi tingkat pendapatan perusahaan adalah *Net Profit Margin* yang mengukur tingkat keuntungan bersih setiap tahunnya dan *Return On Equity* yang mengukur tingkat pendapatan berdasarkan pengembalian modal. Serta, ukuran jumlah variabel bauran pendapatan digunakan untuk mengukur penambahan variabel bauran pendapatan atau *sales mix* itu sendiri.

5.2.2 Perspektif Pelanggan

Jumlah cabang per tahun digunakan sebagai ukuran dari tingkat penambahan jumlah cabang Mom Milk yang baru. Peningkatan kepuasan pelanggan dapat diukur dengan

melakukan survei tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan metode-metode yang sudah dirancang untuk mengukur kepuasan pelanggan restoran yaitu Dineserv yang merupakan turunan dari metode Servqual. Untuk mengukur peningkatan jumlah pengunjung, perusahaan masih kesulitan dalam menghitung jumlah kunjungan setiap harinya. Oleh karena itu, untuk mengetahui jumlah kunjungan pelanggan dapat diketahui dari jumlah struk kasir yang mana jika semakin banyak struk yang dikeluarkan kasir maka semakin banyak pula pelanggan yang membayar ke kasir. Ukuran *Market Share* digunakan untuk mengetahui seberapa besar pasar yang dijangkau oleh Mom Milk dibandingkan para pesaingnya. Sehingga, dengan acuan ukuran tersebut perusahaan dapat menentukan target besarnya pasar yang ingin dijangkau.

5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Jumlah produk baru yang dimunculkan setiap tahunnya merupakan ukuran dari tingkat inovasi produk dari perusahaan. Semakin inovatif pihak perusahaan dalam pengembangan produknya, maka semakin banyak jumlah produk baru yang dikeluarkan. Sebagian besar kegiatan promosi yang dilakukan adalah dengan menggunakan sosial media. Oleh karena itu untuk meningkatkan program *marketing* yang lebih kreatif dapat diukur dengan melihat jumlah unggahan konten promosi ke sosial media. Mengingat bahwa pembuatan konten yang dilakukan secara rutin dan berkualitas merupakan bahan promosi di sosial media. Prosedur pelayanan yang baik dalam pemesanan makanan atau minuman oleh pelanggan dapat diukur dengan sedikitnya jumlah komplain pelanggan. Semakin jarang adanya pelanggan yang komplain maka sistem prosedur pelayanan yang diberikan perusahaan semakin baik.

5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

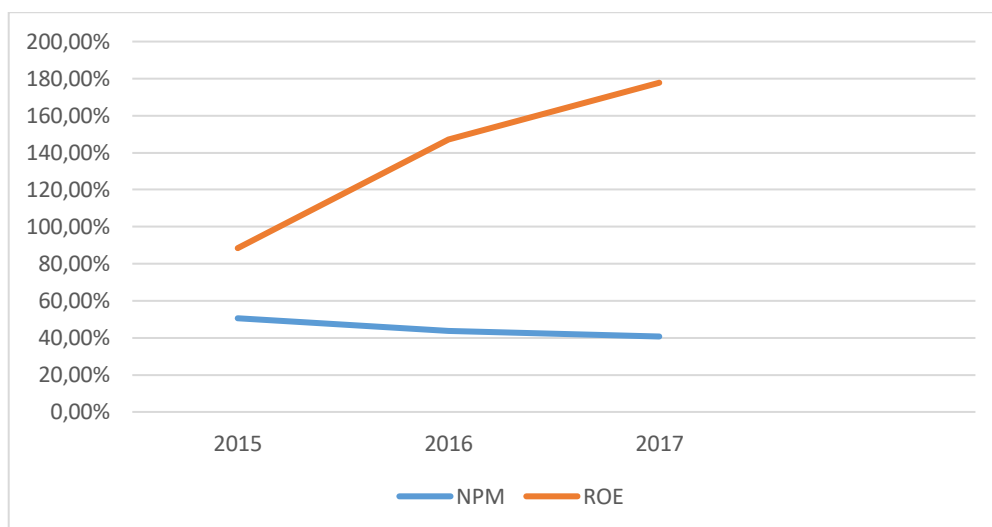
Sasaran strategis peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat diukur dengan melakukan survei tingkat kepuasan karyawan dengan metode penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan, sehingga perusahaan dapat menganalisis hasilnya dan kemudian mengevaluasinya. Selain itu, penggunaan retensi karyawan juga digunakan karena apabila karyawan semakin puas dengan perusahaan maka retensi karyawan juga akan semakin tinggi. Kinerja karyawan dapat diukur dengan tingkat produktivitas karyawan. Sedangkan, untuk mengetahui peningkatan kompetensi karyawan dapat melihat jumlah

pelatihan karyawan pertahunnya. Karena, semakin banyak pelatihan yang dilakukan maka kemampuan dan kompetensi karyawan dapat meningkat.

5.2 Analisis Kinerja Tolok Ukur dengan *Balanced Scorecard*

5.2.1 Perspektif Keuangan

Terdapat 3 ukuran dalam perspektif keuangan yang merupakan tolok ukur dari 2 sasaran strategis. Penulis memilih NPM dan ROE karena kedua ukuran ini merupakan rasio yang menggambarkan tingkat pendapatan perusahaan yang dapat dihitung pada tiap cabang outlet Mom Milk. Dari hasil pengolahan data didapatkan nilai NPM tahun 2015, 2016, 2017 berturut-turut 50,48%, 43,58%, dan 40,73%. Nilai NPM tertinggi terdapat pada tahun 2015 dan dapat dilihat dari grafik bahwa tren nilai menurun dari tahun ke tahun. Hal ini dapat disebabkan karena menurunnya nilai penjualan. Turunnya nilai penjualan dapat disebabkan karena dari tahun ke tahun semakin banyak kompetitor yang mempengaruhi jumlah pengunjung per tahunnya. Meskipun pada tahun 2017 terdapat kenaikan nilai penjualan sedikit dari tahun sebelumnya, namun tidak dapat meningkatkan nilai NPM karena laba bersih dari tahun ke tahunnya pun juga menurun. Hal ini dapat dikarenakan biaya operasional seperti bahan baku, biaya listrik, dan gaji karyawan yang semakin tinggi.



Gambar 5.1 Grafik NPM dan ROE Mom Milk

Sebaliknya, nilai ROE dari tahun ke tahun yang sama semakin meningkat yaitu 88,44%, 147,06%, dan 177,78%. Hal ini disebabkan karena jumlah modal atau ekuitas yang dikeluarkan oleh pemilik usaha semakin sedikit dari tahun ke tahun. Meskipun laba bersih setelah pajak menurun, ROE tetap meningkat karena selisih penurunan laba bersih tidak sebanyak selisih penurunan modal.

Selain itu, kinerja keuangan diukur dengan jumlah variabel *sales mix*. Semakin banyak variabel yang dapat menjadi sumber pendapatan perusahaan, maka semakin banyak pendapatan yang akan didapatkan. Sudah semestinya perusahaan memaksimalkan jumlah penjualan di setiap cabang *outlet*, namun selain itu perusahaan perlu membuat aliran-aliran pendapatan baru. Sehingga, jika suatu saat aliran pendapatan utama menurun maka keuangan perusahaan dapat dibantu oleh aliran pendapatan lain. Terdapat 1 aliran pendapatan baru ditahun 2015 dan 2 aliran pendapatan baru di tahun 2016, sedangkan ditahun 2017 tidak terdapat aliran pendapatan baru yang dapat disebabkan karena pihak perusahaan masih berfokus pada model bisnis *franchise* yang dibangun pada tahun sebelumnya.

5.2.2 Perspektif Pelanggan

Terdapat 4 ukuran yang mewakili masing-masing sasaran strategis dalam perspektif pelanggan. Untuk jumlah cabang, penulis dapat mengumpulkan data dari awal perusahaan dirintis. Perkembangan jumlah cabang dapat diukur dalam bentuk jumlah dan persentase. Jika dilihat dalam persentase, maka peningkatan dari tahun ke tahun akan semakin sulit karena jumlah cabang baru dibandingkan dengan total jumlah cabang yang ada. Jika dilihat dalam angka jumlah cabang, maka dapat dilihat perkembangannya lebih jelas. Ditahun 2012, terdapat penambahan cabang baru di Kota Barat, Surakarta. Ditahun 2013 terdapat penambahan cabang baru di Jakarta dan Semarang. Ditahun 2014 terdapat penambahan 1 cabang lagi di Semarang. Ditahun 2015 cabang di Kota Barat tutup dan membuka 2 cabang baru di Manahan, Surakarta dan Grand Mall, Surakarta. Pada tahun 2016 pemilik usaha menutup 2 cabang di Jakarta dan membuka 4 cabang baru dengan model bisnis sistem *franchise*. Model bisnis baru ini juga dilakukan ditahun 2017 dengan membuka 2 cabang baru tetapi pada tahun ini juga terdapat penutupan cabang yaitu di Grand Mall, Surakarta. Sehingga, total jumlah cabang terhitung sampai akhir tahun 2017

adalah sebanyak 9 cabang. Rata-rata penambahan cabang dihitung dari tahun 2015, 2016, 2017 yaitu sebesar +1,3.

Survei kepuasan pelanggan disebarikan kepada sebanyak 70 responden dan kembali dengan lembar yang diisi sebanyak 69. Setelah dilakukan pemindahan data dari lembar kuesioner ke bentuk digital, terdapat 3 lembar kuesioner yang tidak lengkap dan dinyatakan tidak sah. Sehingga terdapat 66 lembar kuesioner yang sah. Berdasarkan hasil uji kecukupan data, uji validitas, dan uji reliabilitas didapatkan hasil bahwa data kuesioner cukup, valid dan reliabel. Hasil survei kepuasan pelanggan menunjukkan angka 76,22% yang didapat dari jumlah nilai yang didapatkan dari survei dengan total nilai maksimal. Angka ini dapat dikategorikan dengan menggunakan 5 kategori yang sesuai dengan jumlah skala yang digunakan dalam kuesioner. Berdasarkan kategori tersebut, maka diketahui bahwa kepuasan pelanggan masuk dalam kategori puas dan mendekati sangat puas.

Tabel 5.3 Kategori Survei Kepuasan

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

Selain itu, dapat diketahui bahwa jumlah struk per bulannya adalah sebanyak 1653 lembar. Angka ini merupakan pembulatan dari rata-rata jumlah struk ditahun 2016. Dari data yang didapatkan, dapat diketahui bahwa terdapat lonjakan pengunjung di bulan Juli. Hal ini dapat disebabkan pada saat itu adalah momen lebaran, pasca lebaran, dan masa liburan anak sekolah. Lonjakan pengunjung juga terdapat mulai di bulan September, Oktober, November dan Desember. Hal ini dapat disebabkan karena program *marketing* yang dilakukan dan bertepatan dengan banyak momen liburan dan hari besar di bulan-bulan tersebut.

Dalam pengukuran pangsa pasar, digunakan data pajak yang diperoleh dari badan pendapatan daerah Kota Surakarta. Ditahun 2015 dan 2016 tidak terdapat data pajak untuk Kafe dan Restoran Warung Upnormal karena perusahaan tersebut baru dibangun dan mulai aktif ditahun 2017. Terdapat pembayaran pajak yang jumlahnya tidak sama banyak per tahunnya yang dapat disebabkan karena tagihan pajak yang ditangguhkan untuk tahun berikutnya. Untuk itu, data pangsa pasar dihitung rata-rata untuk 3 tahun yaitu 2015, 2016, 2017 untuk mendapatkan data yang lebih akurat. Jumlah pajak yang dibayarkan masing-masing perusahaan yang dibandingkan tersebut juga dapat dimungkinkan tidak 100% akurat karena berdasarkan diskusi yang penulis lakukan dengan pihak kantor pajak bahwa hal ini sangat dipengaruhi oleh ketaatan masing-masing perusahaan dalam memenuhi wajib pajak. Namun begitu, angka yang didapatkan dapat digunakan sebagai acuan pangsa pasar yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi perusahaan Mom Milk. Hasil dari pengolahan data didapatkan bahwa 47% pangsa pasar dikuasai oleh Mom Milk yang berarti hampir setengah dari pasar yang sejenis dikuasai oleh Mom Milk.

5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Tingkat inovasi produk baru dari tahun 2015 sampai 2017 berturut-turut adalah 32,5%, 0%, dan 4,76%. Angka tertinggi terdapat pada tahun 2015 karena pada tahun ini sebanyak 26 menu baru ditambahkan yang merupakan sekumpulan menu *chinese food*. Tentu saja hal ini membuat angka tingkat inovasi terbilang cukup besar. Namun ditahun 2016 tidak ada inovasi produk sama sekali. Pada tahun selanjutnya yaitu ditahun 2017 terdapat menu baru yang merupakan jenis menu makanan. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa tidak ada inovasi menu varian minuman baru. Hal ini dapat dijadikan bahan evaluasi perusahaan, karena produk utama yang diunggulkan Mom Milk adalah menu minuman yang berbeda dari para kompetitor.

Tingkat kreativitas program *marketing* yang dijalankan diukur dengan jumlah unggahan ke sosial media. Dari data yang dikumpulkan terdapat 356 unggahan ditahun 2015, 405 unggahan ditahun 2016, dan 131 unggahan ditahun 2017. Mom Milk telah menggunakan Sosial Media Instagram sejak tahun 2013, tetapi baru mulai aktif pada tahun 2015 yang dapat dilihat ditahun tersebut rata-rata hampir setiap hari dilakukan

unggahan promosi. Pada tahun selanjutnya, Mom Milk lebih banyak lagi melakukan unggahan promosi karena lebih aktif melakukan kegiatan promosi dengan banyak melakukan unggahan materi promosi. Sedangkan, pada tahun 2017 jumlah unggahan menurun yang dapat disebabkan karena pada saat itu Mom Milk mulai bekerja sama dengan Line Official yaitu sebuah sosial media selain Instagram. Hal ini dilakukan Mom Milk karena pada saat itu banyak pengguna sosial media yang menggunakan Line sebagai alat komunikasi sehari-hari. Tetapi, keadaan tersebut seharusnya tidak mengurangi jumlah unggahan ke Instagram karena dapat menurunkan potensi pelanggan yang dijangkau oleh materi promosi yang diunggah. Seharusnya, keadaan tersebut menjadi momen semakin meluasnya pemasaran yang dilakukan perusahaan.

Data komplain pelanggan yang dikumpulkan menunjukkan bahwa tahun 2015 tidak begitu banyak terjadi komplain yang dilakukan pelanggan. Karyawan yang ada pada saat itu masih mempunyai kinerja yang baik dan stabil. Pada tahun 2016, terdapat sangat banyak komplain yang disebabkan karena adanya kejadian demo yang dilakukan hampir seluruh karyawan Mom Milk dikarenakan sebuah masalah. Dengan berbagai pertimbangan, banyak karyawan yang keluar dan harus digantikan oleh banyak karyawan baru. Karyawan yang baru memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaannya dan mematuhi kebijakan-kebijakan perusahaan yang ada. Ditahun 2017 kinerja karyawan mulai stabil kembali karena sudah cukup beradaptasi dengan pekerjaannya. Adapun pembagian kategori jumlah komplain dipertimbangkan oleh penulis karena menurut hasil wawancara dengan supervisor perusahaan bahwa komplain yang wajar adalah komplain sering dilakukan setiap minggu pada setiap *weekend*. Terdapat 4 minggu dalam 1 bulan, oleh karena itu jumlah komplain 6-8 dalam 1 bulan terbilang wajar sehingga berada pada skala sedang. Kategori ini juga disetujui oleh supervisor perusahaan saat penulis meminta data komplain tersebut.

5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini dilakukan survei kepuasan karyawan untuk melihat umpan balik dari apa yang selama ini perusahaan berikan kepada karyawan. Kuesioner dibagikan ke seluruh karyawan yaitu sebanyak 35 responden, tetapi hanya didapatkan 29 kuesioner yang diisi. Setelah dilakukan pemindahan data ke bentuk digital, terdapat 1 lembar yang

tidak lengkap dan dianggap tidak sah. Sehingga terdapat 28 lembar kuesioner yang akan diolah. Pengujian validitas data dilakukan dan terdapat 2 butir pertanyaan di dalam kuesioner yang tidak valid. Maka, 2 butir pertanyaan tersebut tidak dipakai untuk tahap pengolahan selanjutnya. Dari sisa 18 pertanyaan, terbukti reliabel setelah diuji reliabilitas. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berada di bawah kepuasan konsumen yaitu sebesar 60,07%. Berdasarkan kategori tingkat kepuasan pada Tabel 5.3, maka kepuasan karyawan masuk dalam kategori puas tetapi sangat mendekati kategori di bawahnya yaitu cukup puas. Hal ini patut menjadi bahan evaluasi perusahaan karena kepuasan karyawan ini mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepuasan karyawan juga dapat ditinjau dari retensi karyawan. Semakin sedikit karyawan yang keluar maka semakin kecil angka retensi. Sehingga dapat dipahami bahwa semakin kecil angka retensi karyawan maka semakin baik. Dari hasil pengukuran retensi karyawan, menunjukkan ditahun 2015 terdapat 5 karyawan keluar dari total 51 karyawan yaitu sebesar 9,8%. Pada tahun 2016, terdapat sangat banyak karyawan yang keluar yaitu sebanyak 30 karyawan dari total 45 karyawan sehingga angka retensi sangat tinggi yaitu sebesar 66,67 persen. Hal ini dapat terjadi karena pada tahun tersebut terjadi demo yang dilakukan hampir seluruh karyawan karena suatu hal sehingga banyak karyawan yang dikeluarkan. Kejadian tersebut mengindikasikan manajemen sumber daya manusia yang buruk. Tetapi pemilik usaha langsung mengatasi kejadian tersebut dan pada beberapa waktu setelah itu dilakukan perekrutan karyawan yang cukup banyak untuk menggantikan karyawan yang keluar. Pada tahun 2017 terdapat 11 karyawan yang keluar sehingga menghasilkan angka retensi sebesar 27,5% yang mana angka tersebut terbilang cukup besar. Hal ini dapat terjadi karena sejumlah karyawan baru ditahun sebelumnya yang merasa ketidakcocokan dengan perusahaan. Angka jumlah karyawan menurun dari tahun ke tahun yang disebabkan karena tidak samanya antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan yang direkrut. Hal ini dapat terjadi karena hasil pertimbangan jumlah tenaga kerja ada dengan jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.

Pengukuran produktivitas menunjukkan bahwa pada setiap tahunnya yaitu pada 2015, 2016, 2017 perusahaan mempunyai produktivitas karyawan dengan rata-rata Rp 11.952.070 atau sekitar dua belas juta rupiah. Ukuran ini dapat menjadi acuan bagaimana

perbandingan laba bersih yang dihasilkan dengan jumlah karyawan yang ada. Dari data yang dikumpulkan dapat diketahui bahwa semakin tahun baik nilai laba bersih maupun jumlah karyawan menurun. Tetapi angka produktivitas karyawan naik turun dengan nilai paling kecil terdapat di tahun 2016. Hal ini dapat disebabkan karena meskipun jumlah karyawan menurun sebanyak 6 orang, tetapi laba bersih ditahun 2016 sangat menurun dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu selisih sebesar 150 juta rupiah.

Kompetensi karyawan dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan melatih karyawannya. Dari informasi yang penulis dapatkan, dapat diketahui bahwa perusahaan belum melakukan pelatihan karyawan dengan optimal. Hal ini dapat disebabkan karena manajemen sumber daya manusia yang belum baik. Seharusnya, perusahaan dapat melakukan program pelatihan yang rutin dan berjenjang sehingga kemampuan karyawan terus meningkat yang mengakibatkan kinerja pelayanan kepada pelanggan dapat meningkat.

5.3 Analisis Usulan Strategi Peningkatan Kinerja

Pada peta strategi yang dibuat dengan hubungan sebab-akibat antar sasaran strategi dapat dilihat strategi peningkatan kinerja masing-masing sasaran strategi dari sasaran strategi lain yang mempengaruhinya. Tetapi analisis berikut lebih membahas penjelasan yang lebih rinci dari hasil pengolahan data. Inisiatif strategi akan dibahas berdasarkan tujuan atau sasaran strategis dengan masing-masing ukurannya.

1. Meningkatkan pendapatan Mom Milk tiap cabangnya

Tingkat pendapatan diukur dengan NPM dengan selisih kinerja dengan target ke depan sebesar 15,07% dan ROE dengan selisih 62,24% dengan target yang ingin dicapai. Terdapat dua strategi untuk meningkatkan pendapatan, yaitu memaksimalkan penjualan dan meminimalkan pengeluaran. Strategi pemaksimalan pendapatan dapat dilihat dari peta strategi yang mempengaruhi sasaran strategis peningkatan pendapatan. Sedangkan untuk meminimalkan pengeluaran, perusahaan dapat mengevaluasi pengeluaran dalam laporan keuangan.

Menurut informasi yang penulis dapatkan selama melakukan penelitian, perusahaan belum melakukan pencatatan keuangan yang baik. Laporan keuangan belum tertata rapi dan data perusahaan belum terorganisir serta terintegrasi dengan baik. Perusahaan tidak dapat mengukur kinerjanya dengan akurat jika laporan keuangan tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, untuk selanjutnya perusahaan disarankan dapat melakukan pencatatan keuangan dengan lebih baik. Sistem pencatatan keuangan digital yang modern juga dapat diterapkan di mana laporan keuangan dapat dipantau selama 24 jam hanya melalui koneksi internet. Sehingga, evaluasi pengeluaran keuangan dapat dilakukan dengan baik. Contoh biaya operasional yang dapat dikurangi adalah biaya transportasi, harga bahan baku, dan penggunaan listrik dan air yang diperketat, atau mengganti fasilitas mesin AC dengan daya listrik (watt) yang lebih rendah,

2. Menambah variabel pada bauran pendapatan (*sales mix*)

Perusahaan dapat melihat peluang *joint venture* dengan perusahaan lain seperti misalnya bekerja sama dengan perusahaan *Event Organizer*. Mom Milk dapat menawarkan pembelian produk unggulannya yaitu susu dengan aneka varian rasa dalam partai besar. Untuk dapat lebih menarik, tambahan diskon yang lebih besar dapat diberikan. Selain itu, perusahaan dapat menawarkan tawaran yang sama kepada pemilik usaha *outbond* atau sebuah perusahaan maupun institusi sekolah yang menyelenggarakan kegiatan alam atau kegiatan *outdoor* lainnya. Selain menambah variabel bauran pendapatan, strategi ini juga dapat memperluas pangsa pasar yang dijangkau.

3. Menambah cabang baru

Program *franchise* yang dijalankan sejak tahun 2016 berjalan cukup baik sampai penelitian ini dilakukan. Penambahan cabang baru memang membutuhkan biaya yang cukup besar. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya mengoptimalkan program *franchise* yang sudah dilakukan. Menurut informasi yang didapatkan dari pemilik usaha, cabang yang berada di luar pulau Jawa menghasilkan penjualan yang cukup tinggi. Untuk dapat menambah cabang baru tanpa memerlukan biaya tambahan dengan modal sendiri, perusahaan dapat menawarkan program *franchise* untuk ditempatkan di kota-kota besar yang belum dijangkau. Cara penawaran program ini dapat dilakukan dengan melakukan periklanan ke majalah *franchise* atau media lain yang dapat menjangkau calon partner

potensial seperti investor maupun pengusaha. Model bisnis *franchise* ini juga dapat membagi risiko usaha.

4. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan yang dilakukan penulis menggunakan metode kuesioner dengan skala likert dalam pilihan jawaban responden. Pertanyaan dalam kuesioner terbagi menjadi beberapa aspek pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya. Perusahaan dapat mengevaluasi hasil kuesioner dan memperbaiki aspek yang dinilai kurang memuaskan bagi konsumen. Survei kepuasan konsumen penting dilakukan secara berkala untuk mengetahui bagaimana penilaian konsumen terhadap pelayanan yang diberikan. Hal ini dapat dipermudah dengan memanfaatkan sosial media untuk mengajak konsumen berinteraksi dengan memberi wadah konsumen memberikan aspirasi saran maupun kritik kepada perusahaan. Dengan begitu, perusahaan dapat mengevaluasi umpan balik dari konsumen sehingga perusahaan dapat melayani dan memuaskan pelanggan dengan baik.

5. Meningkatkan jumlah pengunjung

Terdapat dua strategi untuk meningkatkan jumlah pelanggan yaitu dengan menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama untuk tetap setia mengunjungi *outlet* Mom Milk. Untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru, perusahaan dapat memaksimalkan pemanfaatan sosial media yang selama ini menjadi media promosi utama. Ukuran pemanfaatan sosial media tersebut akan dibahas pada sasaran strategis mengenai program *marketing* yang lebih kreatif. Perusahaan juga dapat menambahkan saluran-saluran pemasaran lainnya yang belum dimanfaatkan baik yang gratis maupun berbayar. Penulis melihat bahwa belum banyak media promosi berbayar yang dimanfaatkan seperti yang saat ini banyak digunakan perusahaan lain yaitu *Facebook Advertising* dan *Instagram Advertising*.

Strategi untuk menjaga pelanggan agar tetap loyal pernah dilakukan dengan membuat *loyalty card* yang menggunakan kartu secara fisik. Tetapi hasil program itu tidak maksimal karena sedikit sekali pelanggan yang mau menggunakannya. Padahal dengan kartu tersebut pelanggan mendapatkan penawaran-penawaran khusus. Hal ini dapat disebabkan bukan karena tidak maunya pelanggan menjadi member, tetapi

kemudahan sistem program kartu tersebut yang menjadi kendala. Pelanggan harus menyimpan dan merawat kartu fisik yang merepotkan dengan risiko kehilangan. Hal ini dapat diatasi dengan melihat perusahaan kafe lain yang membuat *loyalty card* secara digital. Dengan begitu, pelanggan merasa nyaman, praktis dan mudah dalam mengikuti program tersebut.

6. Memperluas pasar yang dijangkau

Produk unggulan susu dengan aneka varian rasa dapat dijadikan produk susu kemasan yang dapat didistribusikan ke pasar yang lebih luas lagi. Dengan penyesuaian produk, segmen-segmen pasar yang belum terjangkau dapat dimasuki. Iklan promosi yang disampaikan dapat dibuat dengan perspektif atau sudut pandang berbeda dari yang selama ini dibuat. Pesan promosi yang disampaikan selama ini lebih mengarah ke pasar anak muda dan belum banyak promosi yang lebih ditujukan ke segmen pasar lain seperti orang tua yang peduli kesehatan terhadap anaknya.

7. Terciptanya produk yang lebih inovatif

Salah satu kekurangan yang teridentifikasi saat melakukan pengumpulan data SWOT Mom Milk adalah kurangnya produk menu-menu baru karena banyak hal yang harus dipertimbangkan. Kendala tersebut adalah terkait dengan kebijakan pemilik usaha bahwa jika akan mengeluarkan menu baru maka semua *outlet* harus mengeluarkan menu baru tersebut juga dalam waktu yang sama. Untuk melakukan hal itu, perusahaan harus memperhitungkan bagaimana bahan baku akan dipasok, biaya transportasi, dan masalah manajemen lainnya. Hal ini disebabkan karena tidak adanya divisi khusus dalam perusahaan yang menangani hal ini dan selama ini ditangani oleh pemilik usaha sendiri dengan bantuan beberapa supervisor yang juga sudah mempunyai tugas-tugas utama. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk membuat divisi R&D untuk menangani perihal inovasi baik produk maupun sistem perusahaan.

8. Program *marketing* yang lebih kreatif

Pembuatan konten sebagai media promosi dilakukan oleh karyawan *freelance* yang tidak diprogramkan untuk menghasilkan sejumlah konten untuk waktu tertentu. Hal ini menyebabkan tidak konsistennya jumlah konten yang dihasilkan per minggunya. Perusahaan dapat merekrut beberapa karyawan *in-house* dengan kemampuan desain

grafis dan *marketing* untuk dibentuk tim kreatif yang ditempatkan dikantor khusus bukan berstatus sebagai *freelance* sehingga produksi konten dapat lebih dimaksimalkan. Konten yang diunggah tidak harus murni buatan tim kreatif tersebut. Cara lain untuk menghasilkan konten adalah dari pelanggan seperti contohnya membuat kontes foto atau video untuk pelanggan.

9. Prosedur pemesanan yang lebih baik

Perusahaan dapat melakukan evaluasi sistem produksi untuk lebih dioptimalkan lagi. Sistem produksi berhubungan dengan prosedur standar yang dilakukan karyawan ketika bekerja. Efisiensi waktu produksi dapat dioptimalkan untuk dapat meminimalkan waktu tunggu pelanggan saat memesan menu makanan yang mana merupakan jenis komplain terbanyak yang diterima perusahaan. Tata letak dapur dapat ditinjau kembali apakah sudah optimal karena sangat berpengaruh pada efisiensi waktu produksi.

10. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan

Perusahaan dapat mengevaluasi hasil kuesioner yang telah dilakukan dengan secara khusus memperhatikan pertanyaan yang mempunyai nilai yang rendah. Jika terdapat karyawan yang mempunyai nilai kepuasan yang sangat rendah atau berada di bawah rata-rata, pemilik usaha dapat melakukan wawancara secara personal dengan karyawan yang bersangkutan. Hubungan kekeluargaan antar karyawan juga perlu ditumbuhkan dan dijaga dengan cara seperti membuat program olahraga rutin tiap minggu, mengadakan acara *gathering* karyawan dengan beberapa perlombaan atau mengadakan liburan ke tempat wisata yang menyenangkan.

11. Meningkatkan kinerja karyawan

Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan dengan membuat program penghargaan (*reward*) kepada karyawan yang berprestasi atau membuat program karyawan terbaik setiap bulannya. Program yang semacam ini dapat memotivasi karyawan bekerja lebih giat dan memberikan kinerja terbaiknya. Penghargaan yang diberikan dapat berupa insentif bonus gaji tambahan, tiket berlibur, tambahan hari libur, dan lain sebagainya yang menarik karyawan untuk meraih penghargaan tersebut dengan memberikan kinerja terbaiknya. Kondisi ruang bekerja karyawan juga dapat diperbaiki sedemikian rupa

sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Di samping itu, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kompetensi karyawan yang merupakan salah satu sasaran strategis dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang digambarkan pada peta strategi.

12. Meningkatkan kompetensi karyawan

Upaya dalam meningkatkan kompetensi karyawan adalah dengan melakukan pelatihan terhadap karyawan di masing-masing bidangnya. Semakin kompeten karyawan maka akan semakin baik kinerja yang dihasilkan. Kompetensi yang semakin tinggi ini juga untuk mengikuti perkembangan ilmu, alat, atau teknologi yang dapat diterapkan sehingga dapat lebih unggul daripada pesaing perusahaan. Pelatihan dapat dilakukan oleh internal perusahaan seperti contohnya karyawan senior berpengalaman melatih karyawan baru yang belum berpengalaman atau juga dapat mengundang pelatih dari luar perusahaan. Program pelatihan dapat diterapkan di semua lapisan karyawan dan bahkan pemilik usaha. Pemilik usaha dapat mengikut *coaching* bisnis untuk lebih meningkatkan dan mengasah kemampuan kewirausahaan dan manajemen perusahaan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

1. Kinerja perusahaan diukur dari rata-rata kinerja tiga tahun terakhir yaitu 2015, 2016, dan 2017. Berikut merupakan hasil pengukuran kinerja:
 - a. Pada perspektif keuangan, terdapat ukuran NPM dengan nilai 44,93%, ROE dengan nilai 137,76%, dan peningkatan jumlah variabel *sales mix/revenue stream* sebanyak 1 variabel.
 - b. Pada perspektif pelanggan, terdapat ukuran jumlah cabang per tahun dengan nilai peningkatan 1,3 , tingkat kepuasan pelanggan sebesar 76,22%, dan jumlah struk kasir sebanyak 1653 lembar.
 - c. Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat ukuran jumlah produk baru per tahun dengan nilai 12,42%, jumlah unggahan promosi ke sosial media sebanyak 297 per tahun, dan jumlah komplain pelanggan sebesar 73,3%.
 - d. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terdapat ukuran tingkat kepuasan karyawan dengan nilai 60,07%, retensi karyawan sebesar 34,66%, dan produktivitas karyawan senilai Rp 11.952.070.

Setelah diberikan hasil pengukuran kinerja, perusahaan mempunyai target di tahun depan dengan nilai di atas kinerja perusahaan dalam tiga tahun terakhir tersebut.

2. Untuk mencapai target kinerja tersebut perusahaan dapat menerapkan strategi inisiatif pada masing-masing sasaran strategis. Strategi inisiatif dapat diterapkan dengan pertimbangan hasil pembobotan yaitu dengan urutan prioritas yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif keuangan, perspektif

pelanggan dan perspektif proses bisnis internal. Berikut merupakan strategi yang dapat diterapkan:

- a. Pada perspektif keuangan, perusahaan disarankan untuk merapikan laporan keuangan sehingga dapat mengevaluasi pengeluaran biaya dan melihat peluang *joint venture* dengan perusahaan lain.
- b. Pada perspektif pelanggan, perusahaan dapat memasarkan program *franchise* ke kota-kota besar yang belum dijangkau, mengevaluasi kepuasan pelanggan, memberikan wadah aspirasi pelanggan secara *online*, menambah dan memaksimalkan saluran promosi, membuat program *loyalty card* digital, membuat produk susu dalam kemasan, dan membuat iklan dengan sudut pandang yang berbeda.
- c. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan dapat membuat divisi R&D dalam perusahaan, membuat tim kreatif pembuat konten *marketing*, membuat kontes untuk pelanggan sebagai media promosi, dan melakukan efisiensi waktu produksi dengan perbaikan SOP dan sistem produksi.
- d. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan dapat melakukan evaluasi kepuasan karyawan, melakukan wawancara personal dengan karyawan yang bermasalah, membangun hubungan kekeluargaan dengan program kegiatan rutin untuk berkumpul bersama, membuat program *reward* atau penghargaan untuk karyawan berprestasi dan meningkatkan program pelatihan karyawan.

6.2 Saran

Saran yang diberikan untuk perusahaan adalah agar mempertimbangkan strategi inisiatif yang diberikan penulis untuk diterapkan. Saran untuk penelitian dengan metode yang sama adalah dengan mengukur bobot pada setiap ukuran dalam masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Sedangkan, saran untuk penelitian selanjutnya di perusahaan yang sama adalah dengan menggunakan data perusahaan secara keseluruhan di semua cabang *outlet* Mom Milk.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2004). *Performance management*. Nyutran: Tugu Publisher.
- Arianti, & Saefulloh, D. (2017). Hubungan layanan purna jual dengan loyalitas pelanggan . *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar* **8**: 183-187.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? different purposes require different measures. *Public Administration Review* **63**:586-606.
- David, F. R. (1999). *Strategic management concept & cases*. New Jersey: Prentice-Hall.
- DeBusk, G. K., & Crabtree, A. D. (2006). Does the Balanced Scorecard Improve Performance? *Management Accounting Quarterly* **8**: 44-48.
- Esti, W., Lubis, N., & Wijayanto, A. (2013). Pengaruh nilai pelanggan terhadap retensi pelanggan melalui kepuasan. *Diponegoro Journal of Social And Politics* **1** (2) : 1-10.
- Fatimah, S., Kurdi, F. N., & Thamrin, M. H. (2016). Strategi peningkatan kinerja dengan metode balanced scorecard di rumah sakit umum daerah kabupaten ogan ilir. *Jurnal Kedokteran dan Kesehatan* **3** (1) : 351-359.
- Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007). *Balanced scorecard strategy for dummies*. Hoboken: Wiley Publishing.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management* (5th ed.). New York: Addison-Wesley.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ilyasin, M., & Zamroni. (2017). Balanced scorecard: a strategy for the quality improvement of islamic higher education. *Dinamika Ilmu* **17** (2) : 223-236.
- Jaringan Pemberitaan Pemerintah. 2017. Manajemen Buruk, 87 Koperasi di Sukabumi Gulung Tikar. (*online*): <https://jpp.go.id/ukm/koperasi/311548-manajemen-buruk-87-koperasi-di-sukabumi-gulung-tikar> (16 Oktober 2017)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Balanced scorecard : menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakart: Erlangga.
- Kaswan. (2016). *Peak performance*. Bandung: Alfabeta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2015. Peran Penting UKM Dorong Perekonomian Indonesia. (*online*): <https://www.kemenkeu.go.id/Berita/peran-penting-ukm-dorong-perekonomian-indonesia> (25 September 2017)

- Laily, N., & Kurniawan, R. Y. 2016. Analisis pengaruh perkembangan usaha kecil menengah (UKM) terhadap pertumbuhan produk domestik regional bruto (PDRB). *Jurnal Pendidikan Ekonomi* 4: 1-4.
- Lokatili, T. A., & Devie. (2013). Analisa pengaruh penggunaan balanced scorecard terhadap keunggulan. *Business Accounting Review* 1: 72-81.
- Marr, B. (2012). *20 Years of measuring and managing business performance from kpis and dashboards to performance analytics and big data*. Milton Keynes: The Advanced Performance Institute.
- Mulyadi. (2001). *Balanced scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, P. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons.
- Novanda, D. (2014). Implementasi integrasi swot balanced scorecard dalam perancangan sistem pengukuran kinerja pt grafika jaya sumbar. *Jurnal Optimasi Sistem Industri* 1-7.
- Octavyanti, S., & Riduwan, A. (2014). Analisis kinerja melalui pendekatan balanced scorecard pada pdam surya sembara kota surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* 3 (4) : 1-20.
- Oreski, D. (2012). Strategy development by using SWOT - AHP. *TEM Journal* 1: 283-291.
- Otley, D. (2002). *Business performance measurement: theory and practice*. (A. Neely, Penyunt.) Cambridge: Cambridge University Press.
- Okezone Finance. 2018. Pelaku UKM Diminta Benahi Manajemen Keuangan agar Tak Bangkrut. (online): <https://economy.okezone.com/read/2018/03/10/320/1870837/pelaku-ukm-diminta-benahi-manajemen-keuangan-agar-tak-bangkrut> (15 Mei 2018)
- Pratama, A. F. 2013. 2015, Banyak UKM Terancam Bangkrut. (online): <http://wartakota.tribunnews.com/2013/12/20/2015-banyak-ukm-terancam-bangkrut> (15 Oktober 2017)
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik membedah kasus bisnis: Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT Balanced scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ritson, N. (2008). *Strategic management*. Ventus Publishing ApS.
- Rivai, V., & Basri, A. F. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran kinerja perusahaan pt indofood dengan menggunakan balanced scorecard. *Jurnal Sekuritas* 1: 42-53.

- Safitri, J. L., Irianto, H., & Riptanti, E. W. (2016). Analisis faktor-faktor yang dipertimbangkan konsumen dalam keputusan pembelian produk olahan susu segar di kedai susu mom milk kota surakarta. *AGRISTA*, **4** (2): 61-72.
- Salem, M. A., Hasnan, N., & Osman, N. H. (2012). Balanced scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems. *Journal of Environment and Earth Science* **2** (9) : 1-9.
- Siburian, F. S., Parengkuan, T., & Maramis, J. (2017). Analisis kinerja keuangan berbasis market share pada industri telekomunikasi di indonesia (studi kasus pada perusahaan telekomunikasi yang terdaftar di bei 2011-2015). *Jurnal EMBA* **5**: 465-474
- Singh, N. (2010). Swot Analysis – A Useful Tool For Community Vision A concept paper of central Himalayan village. *Researcher* **2** (9) : 16-18.
- Suci, Y. R. (2017). Perkembangan umkm (usaha mikro kecil dan menengah) di indonesia. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos* **6**: 51-58.
- Susilowati, Y. (2013). Pengaruh Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi di Industri Otomotif di Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi* **12** (1) : 21-39.
- Tanuwijaya, J. (2017). Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan PT Berkat Ganda Sentosa. *Agora* **5** (1).
- Wahyuningsih, S. 2009. Peranan ukm dalam perekonomian Indonesia. *MEDIAGRO* **5**: 1-14
- Wijayanto, N. (2012). Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Komunikasi dari Mulut ke Mulut Melalui Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Manajemen Bisnis* **2** (2) : 99-110.
- Walikota Surakarta. 2013. Peraturan Walikota Surakarta Nomor 34 Tahun 2013 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pajak Restoran.
- Zin, N. M., Sulaiman, S., Ramli, A., & Nawawi, A. (2013). Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case Evidence of a Government-linked Company. *Procedia Economics and Finance* **7**: 197–204.

LAMPIRAN

Lampiran A – Lembar Kuesioner Kepuasan Pelanggan

KUISIONER KEPUASAN PELANGGAN MOM MILK SOLO

Assalamualaikum Wr. Wb

Dalam rangka penelitian Tugas Akhir yang berjudul “Usulan Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan pendekatan SWOT-Balanced Scorecard”. Maka saya Juned Dwi Hanggoro mahasiswa Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan mengisi kuisisioner berikut ini:

Nama/Inisial :

Pekerjaan :

Umur :

Petunjuk pengisian : Berilah tanda ✓ atau

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
(coret yang tidak perlu)

× pada pilihan jawaban Anda!

No.	Pertanyaan	Penilaian				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
<i>Food Quality</i>						
1	Rasa makanan/minuman yang dihidangkan					
2	Kesegaran dari tekstur makanan/minuman yang dihidangkan					
3	Variasi macam pilihan menu makanan/minuman					
4	Suhu dari makanan/minuman yang sesuai dengan harapan					
5	Konsistensi rasa dan bentuk makanan/minuman					
6	Higienitas makanan/minuman					
<i>Service Quality</i>						
1	Penampilan pegawai yang menarik					
2	Kerja pegawai yang terampil dan cekatan					
3	Keramahan dan kesopanan pegawai terhadap pelanggan					
4	Pengetahuan pegawai yang baik tentang menu makanan					
<i>Price and Value</i>						

1	Daftar Harga makanan/minuman yang jelas					
2	Kesesuaian harga dengan kualitas dan kuantitas makanan/minuman.					
<i>Atmosphere</i>						
1	Kebersihan ruangan, fasilitas, dan lingkungan sekitar kafe.					
2	Kesejukan ruangan kafe					
3	Tingkat kenyamanan ketika berada di kafe					
<i>Convenience</i>						
1	Jarak lokasi kafe yang mudah dijangkau					
2	Jaminan keamanan di ruangan dan di tempat parkir.					

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

Lampiran B – Lembar Kuesioner Kepuasan Karyawan

KUISIONER KEPUASAN KARYAWAN MOM MILK SOLO

Assalamualaikum Wr. Wb

Dalam rangka penelitian Tugas Akhir yang berjudul “Usulan Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan pendekatan SWOT-Balanced Scorecard”. Maka saya Juned Dwi Hanggoro mahasiswa Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan mengisi kuisisioner berikut ini:

- Nama/Inisial** :
Umur :
Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan (coret yang tidak perlu)
Posisi Pekerjaan :
Lama Bekerja : bulan / tahun (coret yang tidak perlu)

Petunjuk pengisian : Berilah tanda ✓ atau ✕ pada pilihan jawaban Anda!

No.	Pertanyaan	Penilaian				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
1	Seberapa puaskah Anda dengan kesibukan dari aktivitas kerja yang dilakukan sehari-hari ?					
2	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan bekerja mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan ?					
3	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan melakukan sesuatu yang berbeda/baru dari waktu ke waktu?					
4	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan menjadi bagian penting dalam kerja tim ?					
5	Seberapa puaskah Anda dengan cara pimpinan menangani para pekerjanya ?					

6	Seberapa puaskah Anda dengan kompetensi/kemampuan pimpinan dalam membuat keputusan ?					
7	Seberapa puaskah Anda dengan pekerjaan Anda yang sesuai dengan prinsip hidup atau hati nurani Anda?					
8	Seberapa puaskah Anda dengan kemungkinan pekerjaan Anda dapat memberikan jaminan kehidupan Anda nantinya ?					
9	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan membantu sesuatu kepada orang lain ketika bekerja ?					
10	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk meminta orang lain melakukan sesuatu ?					
11	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang menggunakan kemampuan Anda ?					
12	Seberapa puaskah Anda dengan peraturan perusahaan yang dapat diterapkan dalam kenyataan?					
13	Seberapa puaskah Anda dengan besarnya gaji sesuai dengan banyaknya usaha / beban kerja yang Anda lakukan ?					
14	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan/kemampuan pada pekerjaan yang Anda lakukan ?					
15	Seberapa puaskah Anda dengan kebebasan untuk menggunakan saran/penilaian Anda sendiri kepada perusahaan ?					
16	Seberapa puaskah Anda dengan kesempatan untuk menggunakan cara Anda sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan Anda ?					
17	Seberapa puaskah Anda dengan kondisi bekerja Anda terkait dengan kenyamanan dan fasilitas yang diberikan ?					
18	Seberapa puaskah Anda dengan keharmonisan kerja dengan rekan kerja Anda ?					

19	Seberapa puaskah Anda dengan penghargaan (pujian/imbalan) yang Anda terima jika Anda melakukan pekerjaan dengan sangat baik ?					
20	Seberapa puaskah Anda dengan perasaan pencapaian yang Anda dapatkan dari pekerjaan Anda ?					

Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuisioner ini. Semoga dengan diisinya kuisioner ini perusahaan Mom Milk dapat lebih berkembang dan maju. Untuk Anda, semoga selalu diberikan kesehatan dan semoga pekerjaan Anda tambah diberkahi oleh Allah SWT. Selamat bekerja !

Wassalamualaikum Wr. Wb.

KUISIONER PEMBOBOTAN BALANCED SCORECARD MOM MILK SOLO

Assalamualaikum Wr. Wb

Dalam rangka penelitian Tugas Akhir yang berjudul “Usulan Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan pendekatan SWOT-Balanced Scorecard”. Maka saya Juned Dwi Hanggoro mahasiswa Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan mengisi kuisisioner berikut. Data kuisisioner berikut akan digunakan sebagai pembobotan indikator dalam *Balanced Scorecard*. Untuk menghasilkan jawaban yang konsisten, mohon untuk mengisi kuisisioner berikut dalam satu waktu secara tuntas.

Petunjuk pengisian : Berilah penilaian dalam skala nilai 1-9 dengan tanda ✓ atau ✕ pada pilihan nilai jawaban berdasarkan kriteria penilaian berikut:

Nilai	Derajat Kepentingan	Definisi
1	Sama	A Sama Pentingnya dengan B
3	Sedikit Lebih	A Sedikit Lebih Penting dari B
5	Lebih	A Jelas Lebih Penting dari B
7	Jauh Lebih	A Jauh Lebih Penting dari B
9	Mutlak	A Mutlak Lebih Penting dari B
2,4,6,8	Nilai diantara kedua pertimbangan	Nilai kompromi dari kedua pertimbangan

Contoh:

Apabila Bapak/Ibu menganggap bahwa Perspektif Pelanggan (A) **jauh lebih penting** dari Perspektif Keuangan (B) yaitu kearah kanan maka Bapak/Ibu dapat memberikan tanda ✓ atau ✕ seperti berikut:

Perspektif A	Skala Tingkat Kepentingan																	Perspektif B
	Lebih Penting									Lebih Penting								
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	✓	8	9	Pelanggan

Perbandingan Tingkat Kepentingan Antar Perspektif dalam Balanced Scorecard

Terdapat 4 Perspektif yang akan dibandingkan:

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berikut berilah nilai perbandingan diantara dua perspektif yang dibandingkan:

Perspektif A	Skala Tingkat Kepentingan																Perspektif B	
	Lebih Penting									Lebih Penting								
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelanggan
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Proses Bisnis Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan dan Pembelajaran

Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu/ yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini. Semoga dengan diisinya kuisisioner ini perusahaan Mom Milk dapat lebih berkembang dan maju. Semoga Anda selalu diberikan kesehatan dan pekerjaan Anda tambah diberkahi oleh Allah SWT.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Lampiran C - Hasil Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No.	Nama/inisial	Umur	JK	Pekerjaan	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	Total
1	Zayla	24	p	mahasiswi	4	5	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	71
2	ym	24	l	mahasiswa	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2	4	5	4	70
3	bregas w p	14	l	pelajar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
4	nimas	9	p	pelajar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	R	30	-	-	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
6	brama	32	l	swasta	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	54
7	I	39	p	IRT	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	63
8	F	35	p	swasta	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	64
9	budi	21	l	mahasiswa	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	5	5	3	3	57
10	nofi	22	p	mahasiswa	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	51
11	erna	20	p	mahasiswa	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	2	3	65
12	ao	19	p	mahasiswa	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	57
13	sp	19	p	mahasiswa	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	64
14	beno r.	18	-	pelajar	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	75
15	alfina o.	17	p	pelajar	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	68
16	primananda	24	-	karyawan	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	63
17	fahd romes	27	-	Wiraswastaa	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3	61
18	kyusfico	17	l	pelajar	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	1	3	53
20	l1	47	-	-	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	78
21	septi a.	19	p	mahasiswa	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	61
22	rywp	24	-	wiraswasta	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
23	VD	23	p	wiraswasta	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	3	3	4	5	3	63
24	radh	24	-	mahasiswa	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	69
25	fardra	24		cmo adira	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	49
26	kharis	29		buruh lepas	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	4	5	4	4	2	53

No.	Nama/inisial	Umur	JK	Pekerjaan	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	Total
27	a	23	l	mahasiswa	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	5	5	4	4	65
28	zikri	24	l	wiraswasta	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	3	53
29	ghano	24			4	3	4	5	3	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	3	5	71
30	reno	24		petani	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	67
31	putra	24	l		3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	60
32	lintang	23	l	mahasiswa	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	74
33	h2	19	p	mahasiswa	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	74
34	dido	16	l	pelajar	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	56
35	sheilla	16	p	pelajar	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	63
36	prakoso e.	39	l	wiraswasta	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3	58
37	ef	38		wiraswasta	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	75
38	n.a	20		mahasiswa	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	71
39	tk	21	p	mahasiswa	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	72
40	ind	22	p	swasta	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	57
41	satya	23	l	swasta	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	63
42	rico	17			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	52
43	linda	16		pelajar	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	1	42
44	Shinta p.	34		swasta	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
45	cahyo n.	34	l	swasta	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
46	ivana	16	p	siswa	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	70
47	-	-	p		4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	72
48	ira	20		mahasiswa	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	73
49	langgeng s.	21		mahasiswa	4	4	5	2	3	3	3	5	3	3	5	5	5	4	1	2	3	60
50	permata	24	p	swasta	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	58
51	yuni h	27	p	swasta	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	63
53	insected	17	l	pelajar	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	1	4	3	3	3	3	62

No.	Nama/inisial	Umur	JK	Pekerjaan	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	Total	
54	alice	20		mahasiswa	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	62	
55	a-z	25		mahasiswa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
56	btw	24		mahasiswa	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	5	5	64	
57	naufal	21			4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	61	
58	epn	22	p		3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	58	
59	x	22	p	mahasiswa	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	58	
60	marta	20	p	resto	4	3	4	3	4	5	3	3	3	2	4	4	4	3	3	5	4	61	
61	arum	28	p	resto	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	5	3	65	
62	rizki	21	p	mahasiswa	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85	
63	paimin	25	l	karyawan	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85	
65	anissa suci	18		mahasiswa	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	
66	ajeng	24	p	laborat	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	60	
68	tamara	25		buruh	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	81	
69	b. F	25		uruh	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	2	3	5	4	4	5	66	
70			p		4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	73	
Total					258	256	251	253	250	255	245	252	260	261	260	243	240	243	252	253	244	4276	

No.	Nama	Umur	JK	Posisi Jabatan	Lama Bekerja	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P10	P11	P12	P13	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Total
26	bejo	23		server	10?	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	2	4	3	5	4	4	3	60
27	siska	30	p	koki	5	4	3	2	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	56
28	agung	31	l	maker	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	67
29	sarah	27	p	admin		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
Total						93	92	92	98	86	80	87	77	86	97	79	84	77	91	89	93	80	87	1568

	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
P14	Pearson Correlation	,283*	0,242	,375**	,348**	,244*	,433**	,322**	,334**	,393**	,298*	0,202	0,241	,540**	1	,711**	0,239	,476**	,601**
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,051	0,002	0,004	0,049	0,000	0,008	0,006	0,001	0,015	0,103	0,051	0,000		0,000	0,054	0,000	0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
P15	Pearson Correlation	,370**	,326**	0,226	,498**	,323**	,492**	,494**	,367**	,579**	,535**	,296*	,325**	,430**	,711**	1	,407**	,449**	,692**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,008	0,068	0,000	0,008	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,016	0,008	0,000	0,000		0,001	0,000	0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
P16	Pearson Correlation	,279*	,406**	0,241	,381**	0,176	,524**	,425**	,348**	,293*	,326**	,314*	,293*	,386**	0,239	,407**	1	,526**	,589**
	Sig. (2-tailed)	0,023	0,001	0,051	0,002	0,158	0,000	0,000	0,004	0,017	0,007	0,010	0,017	0,001	0,054	0,001		0,000	0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
P17	Pearson Correlation	,363**	,438**	,347**	,561**	,393**	,633**	,507**	,364**	,353**	,276*	,461**	,411**	,431**	,476**	,449**	,526**	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,000	0,004	0,000	0,001	0,000	0,000	0,003	0,004	0,025	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
TOTAL	Pearson Correlation	,646**	,688**	,522**	,714**	,555**	,815**	,761**	,739**	,721**	,718**	,693**	,625**	,625**	,601**	,692**	,589**	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

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

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

T Pearson	,730**	,682**	,460*	,519**	,699**	,697**	,762**	,665**	0,216	,684**	0,363	,717**	,794**	0,279	,731**	,578**	,738**	,468*	,698**	,897**	1
O Correlation																					
T Sig. (2-	0,000	0,000	0,014	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,271	0,000	0,058	0,000	0,000	0,150	0,000	0,001	0,000	0,012	0,000	0,000	
AL tailed)																					
N	28	28	28	28	28	28	28	28	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).

Lampiran G - Hasil Uji Reabilitas

Hasil Uji Reabilitas Kuesioner Pelanggan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,920	17

Hasil Uji Reabilitas Kuesioner Pelanggan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	28	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	18