

**PENGUKURAN KINERJA PADA INDUSTRI MAKANAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
BERDASARKAN KONSEP HALAL**

(Studi Kasus *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”)

TUGAS AKHIR

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



Nama : Aliefia Putri Prasetyanti

No. Mahasiswa : 12522191

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

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

EGG ROLL UBI UNGU "SHASA"

Head Office, Bedukan Pieret Bantul Yogyakarta
Bantul 55711 – Indonesia
Phone 0274 8238778

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa,

Nama : Aliefia Putri Prasetyanti
N I M : 12522191
Jurusan : Teknik Industri
Fakultas : Teknologi Industri
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Alamat : Jl. Kaliurang Km 14,5 Sleman,
D.I.Yogyakarta

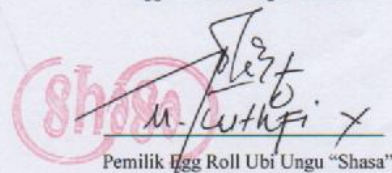
Telah menyelesaikan Praktek / Penelitian di Egg Roll Ubi Ungu "Shasa" untuk bahan Tugas
Akhir / Skripsi pada :

Tanggal : 16 Mei s/d 16 Agustus 2016
Materi : Pengukuran Kinerja Pada Industri Makanan Menggunakan
Metode *Balanced Scorecard* Berdasarkan Konsep Halal

Demikian untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, September 2016

Egg Roll Ubi Ungu "Shasa"

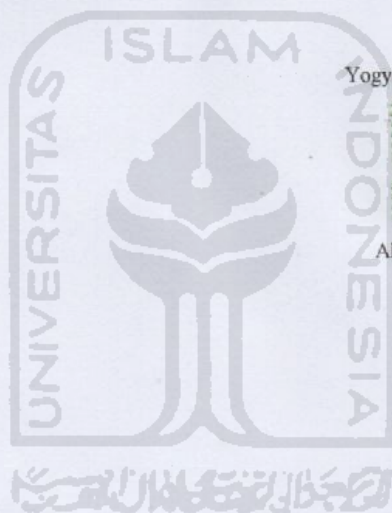

Pemilik Egg Roll Ubi Ungu "Shasa"

LEMBAR PERNYATAAN

iii

LEMBAR PERNYATAAN

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



Yogyakarta, September 2016



Aliefia Putri Prasetyanti

NIM: 12 522 191

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING
PENGUKURAN KINERJA PADA INDUSTRI MAKANAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
BERDASARKAN KONSEP HALAL
(Studi Kasus *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”)



LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA PADA INDUSTRI MAKANAN MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

BERDASARKAN KONSEP HALAL (Studi Kasus *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh:

Nama : Aliefia Putri Prasetyanti

No. Mhs : 12 522 191

Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta, Agustus 2016

Tim Penguji

Harwati, S.T., M.T.
Ketua

Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc.
Anggota I

Sri Indrawati, 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

Alhamdulillahirobbil'alamin.

Kupersembahkan hasil karyaku ini

Kedua Orang Tua-ku (Bapak Edi Prasetyo dan Ibu Rusti Hendrayati) yang telah memberikan doa dan semangat dalam menghadapi segala macam rintangan dalam kehidupanku

Adikku Berliana Putri Prasetyanti yang telah selalu membantu, memotivasi, dan mendukung setiap langkahku

Syahrial Renov Saputra yang selalu memberikan support, semangat dan menjadi yang terbaik selama ini

Untuk semua sahabat-sahabatku terimakasih untuk semua dukungan, kritik, saran, nasehat, bantuan dan segala yang telah kalian berikan

*Terimakasih atas doa dan dukungannya, semoga selalu dalam lindungan-Nya
Amiin.*

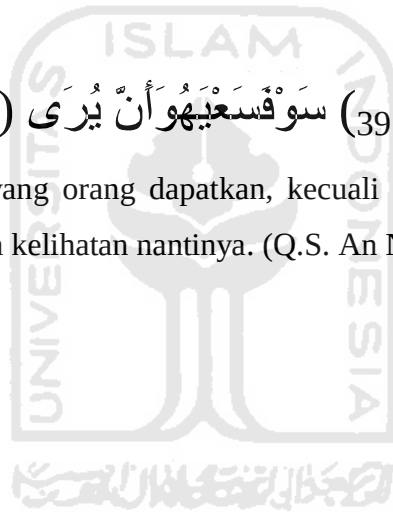
HALAMAN MOTTO

إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ وَعِلْمٍ يُنْتَفَعُ
بِهِ وَوَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ

Artinya : “Jika seseorang meninggal dunia, maka terputuslah amalannya kecuali tiga perkara (yaitu): sedekah jariyah, ilmu yang dimanfaatkan, atau do’a anak yang sholeh” (HR. Muslim)

مَا لِلْإِنْسَانِ أَنْ يَسْأَلَ سَعَى (39) سَوْفَ سَعْيُهُ أَنْ يُرَى (40)

Artinya : “Bahwa tiada yang orang dapatkan, kecuali yang ia usahakan, Dan bahwa usahanya akan kelihatan nantinya. (Q.S. An Najm ayat 39-40)



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang tak henti-hentinya memberikan segala kenikmatan dan rahmat kepada seluruh hamba-Nya. Shalawat serta salam kepada Nabi junjungan kita Muhammad SAW dan penerusnya yang telah membawa Islam kepada seluruh umat manusia. Dengan Rahmat dan Hidayah Allah SWT, tugas akhir yang berjudul *“Pengukuran kinerja pada Industri Makanan menggunakan metode Balanced Scorecard berdasarkan Konsep Halal”* dapat terselesaikan dengan baik. Adapun tugas akhir ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan studi Strata-1 pada jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyelesaian penyusunan tugas akhir ini tidak lepas dari dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan secara langsung maupun tidak langsung, oleh sebab itu dengan penuh rasa syukur penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng. Sc., Selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman ST., M. Eng Selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Harwati ST., MT yang selalu membimbing, memberikan solusi, saran, dan masukan dalam penyelesaian skripsi.
4. Papa, Mama, Dek Ina terimakasih karena selalu ada dalam setiap langkah hidupku, terimakasih untuk doa , motivasi, dan semangat yang diberikan.
5. Syahrial Renov Saputra yang telah memberikan semangat, dukungan, menemani disaat saat terberatku, dan tetap setia selama ini.
6. Sahabat sahabatku Sari, Pepet, Dila, Ai, Vidia, Kinan, Deza, Shella, Helmi, Diana, Nina, Ucup, Dika, Riski, Sunun, Angga yang selalu ada dan memberikan semangat.
7. Saudara seperjuanganku Tyo, Hanin dan Yoga.
8. Pengelola dan karyawan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”, dan
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat khususnya di dunia ilmu pengetahuan bagi seluruh pihak. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini banyak ditemui kekurangan, sehingga dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Yogyakarta, September 2016

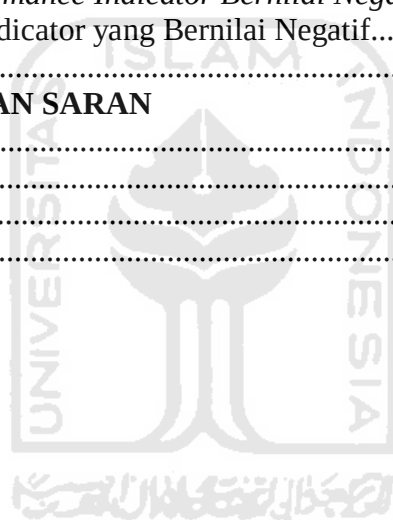
Aliefia Putri Prasetyanti



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT KETERANGAN PERUSAHAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
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.....	6
BAB II KAJIAN LITERATUR	
2.1 Kajian Induktif.....	8
2.2 Kajian Deduktif.....	10
2.2.1 Supply Chain Management.....	10
2.2.2 Kinerja.....	14
2.2.3 Konsep Halal Menurut Islam.....	17
2.2.4 Balanced Scorecard.....	21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Tempat Penelitian.....	26
3.2 Objek Penelitian.....	26
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	27
3.4 Proses Pengolahan Data.....	27
3.5 Diagram Alir Penelitian.....	28
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
4.1 Pengumpulan Data.....	29
4.1.1 Data Umum Perusahaan.....	29
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan.....	30
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	31
4.1.4 Produk.....	32
4.1.5 <i>Supply Chain Management Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”</i>	33
4.2 Perancangan Balanced Scorecard.....	34
4.2.1 Perspektif Keuangan.....	34
4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	35
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	36
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	38

4.3	<i>Key Performance Indicator</i> Pada Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	41
4.4	Pengolahan Data KPI pada perspektif <i>Balanced scorecard</i>	43
4.4.1	Perspektif Keuangan.....	43
4.4.2	Perspektif Pelanggan.....	45
4.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	53
4.4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	61
4.5	Hasil Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	64
BAB V PEMBAHASAN		
5.1	Analisis Hasil Pengukuran.....	66
5.1.1	Perspektif Keuangan.....	66
5.1.2	Perspektif Pelanggan.....	69
5.1.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	71
5.1.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	74
5.2	Analisis Nilai Total <i>Balanced Scorecard</i>	76
5.3	Analisa Hasil Skor Akhir pada <i>Key Performance Indicator</i>	76
5.3.1	Hasil Skor <i>Key Performance Indicator</i> Bernilai Positif.....	76
5.3.2	Hasil Skor <i>Key Performance Indicator</i> Bernilai Negatif.....	77
5.4	Rekomendasi Pada Indikator yang Bernilai Negatif.....	77
5.5	Kelemahan Penelitian.....	80
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		
6.1	Kesimpulan.....	81
6.2	Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA		83
LAMPIRAN		85



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 <i>Key Performance Indicator</i> perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	40
Tabel 4.2 Data <i>Return On Investment</i> (ROI) Perusahaan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	43
Tabel 4.3 Data Pertumbuhan Pendapatan Perusahaan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	43
Tabel 4.4 Data Rasio Biaya Tenaga Kerja Perusahaan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	44
Tabel 4.5 Data Kewajiban Zakat Pertahun Perusahaan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	44
Tabel 4.6 Jumlah Kuesioner Kepuasan Pelanggan	45
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	46
Tabel 4.8 Jumlah Kuesioner Loyalitas Pelanggan	49
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Kuesioner Loyalitas Pelanggan	50
Tabel 4.10 Data Profitabilitas Pelanggan Perusahaan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	52
Tabel 4.11 Jumlah Kuesioner Promosi	53
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Kuesioner Promosi.....	54
Tabel 4.13 Data Rasio Perputaran Persediaan Perusahaan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa” ..	56
Tabel 4.14 Data Bahan Baku Pembuatan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	57
Tabel 4.15 Kesesuaian Proses Produksi dengan Konsep Halal	60
Tabel 4.16 Kesesuaian Penyimpanan Produk dengan Konsep Halal	61
Tabel 4.17 Data Retensi Karyawan Perusahaan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	62
Tabel 4.18 Hasil Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	64



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Diagram Alir Metodologi Penelitian	28
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	30
Gambar 4.2 Produk <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	32
Gambar 4.3 <i>Supply Chain Management</i> <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	33
Gambar 5.1 Grafik <i>Return On Investment</i> (ROI) <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	66
Gambar 5.2 Grafik Pertumbuhan Pendapatan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	67
Gambar 5.3 Grafik Rasio Biaya Tenaga Kerja <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	68
Gambar 5.4 Grafik Kewajiban Zakat Tahunan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	68
Gambar 5.5 Grafik Profitabilitas Pelanggan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	70
Gambar 5.6 Grafik Rasio Perputaran Persediaan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	72
Gambar 5.7 Grafik Retensi Karyawan <i>Egg Roll</i> Ubi Ungu “Shasa”	74



ABSTRAK

Egg Roll Ubi Ungu “Shasa” merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri makanan yang sedang berkembang dan banyak diminati di Kota Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard berdasarkan pendekatan menggunakan konsep halal dan bertujuan untuk mengetahui baik atau tidaknya perusahaan dalam melakukan kinerja bisnisnya berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard ditambah dengan beberapa indikator pendekatan konsep halal. Penelitian menggunakan data historis perusahaan tahun 2013, 2014, 2015, dan penyebaran kuesioner untuk data kepuasan pelanggan dan kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan empat perspektif Balanced Scorecard menggunakan 17 indikator tolak ukur didapatkan beberapa hasil yang positif atau baik yaitu dari perspektif keuangan adalah ROI sebesar 37,21%, pertumbuhan pendapatan sebesar 10,50%, rasio biaya tenaga kerja sebesar 11,47%, dari perspektif pelanggan yaitu indeks kepuasan pelanggan sebesar 82,65%, profitabilitas pelanggan sebesar 13,47%, ketepatan pembayaran ke supplier sebesar 100%, dari perspektif proses bisnis internal yaitu perputaran persediaan sebesar 54,97%, bahan baku prosuk, proses produksi, dan penyimpanan produk masing masing bernilai 100%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu indeks kepuasan kerja karyawan sebesar 82,90%, kecelakaan kerja sebesar 0%, dan ketepatan waktu penggajian karyawan sebesar 100%.

Kata kunci : Kinerja Perusahaan, Perspektif *Balanced Scorecard*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri di era globalisasi seperti saat ini, pertumbuhan industri berkembang semakin pesat, contohnya pada *food industry*. Perkembangan *food industry* yang pesat ini berdampak pada persaingan pasar yang sangat ketat pada level domestik terlebih lagi pada level internasional. Harapan konsumen akan produk yang memiliki kualitas unggul juga semakin meningkat. Kualitas merupakan salah satu faktor dasar kepuasan konsumen dalam menentukan produk yang akan dibeli. Kualitas suatu produk mutlak harus dijaga dan dikontrol agar konsumen mendapatkan produk yang baik dan perusahaan dapat memenangkan persaingan dengan kompetitor pada perkembangan industri yang semakin pesat ini. Maka upaya-upaya dalam pengendalian kualitas produk dan perbaikan – perbaikan secara terus – menerus (*continous improvement*) harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat bersaing dengan kompetitor yang ada.

Kota Yogyakarta dikenal sebagai kota pusat kerajinan, kesenian, dan kuliner. Berbagai macam jenis kerajinan, kesenian, dan kuliner terdapat di kota Yogyakarta. Salah satu jenis kuliner kota Jogja yang sedang berkembang dan banyak dinikmati adalah *Egg Roll* Ubi Ungu. Dengan banyaknya permintaan *Egg Roll* Ubi Ungu ini konsumen tidak hanya menginginkan hasil akhir produk bersertifikat halal, tetapi menginginkan sebuah produk yang memiliki sistem produksi halal dalam setiap proses kegiatannya. Halal SCM sangat penting karena mayoritas penduduk Indonesia beragama muslim. Bagi umat Islam, konsep halal sangat penting karena merupakan bagian dari kewajiban. Saat ini sudah berbagai macam produk tersebar luas seperti makanan halal, kosmetik dan bahkan produk farmasi telah tersedia di seluruh dunia. Konsep halal merupakan tanda kualitas produk dengan kualitas baik sesuai dengan

hukum syariat Islam, dan seharusnya sudah digunakan pada seluruh rantai pasokan dari awal bahan baku sampai produk selesai diproses.

Berbagai kasus tentang produk halal dan masalah lainnya selama beberapa tahun terakhir telah menyebabkan kerusakan reputasi merek besar dan menuntut perlindungan yang lebih baik dari integritas halal untuk konsumen-konsumen muslim. Jaminan halal telah menjadi komponen penting dari citra merek dan para konsumen muslim.

Sebagian industri sudah memulai memperluas konsep halal terhadap manajemen rantai pasokan (SCM), ada beberapa kriteria yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan halal pada rantai pasokan tersebut. Jaminan produk halal pada rantai pasok sangatlah kompleks, seperti pencampuran barang halal dan non-halal di transportasi, produk halal bermerek dicampur dalam rantai pasokan dengan produk haram seperti minuman beralkohol dan daging babi, hal ini yang membuat produk menjadi rentan. Meskipun ini mungkin tidak secara langsung menyebabkan kontaminasi silang, hal ini akan meningkatkan risiko merek bisa dikatakan berbahaya.

Jaminan halal membutuhkan paradigma baru dan perlu keterlibatan dari semua komponen pada rantai suplai yang menangani barang-barang tersebut, seperti penyedia jasa logistik, pelabuhan, bandara, grosir, distributor, *retail*, dll. Namun, beberapa negara (seperti Malaysia) telah mengembangkan standar halal khusus untuk logistik dan eceran. Oleh karena itu, beberapa bagian dari rantai pasokan mendapatkan sertifikat halal.

Pertanyaan bagi banyak produsen halal adalah apakah dan bagaimana untuk memulai produksi sebuah produk menggunakan konsep halal SCM. Standar halal dan badan-badan sertifikasi juga menciptakan standar halal baru untuk logistik, pelayanan makanan, *retail*, dan lain-lain, hal ini memungkinkan sebuah industri untuk membuat rantai pasokan halal melalui adopsi dari konsep lokal maupun regional (misalnya, standar halal Teluk Kerjasama Dewan ini Arab) atau standar halal internasional (seperti IHI Alliance dan SMIIC). Peraturan halal juga sedang diperkuat oleh pasar Muslim di Timur Tengah dan Asia untuk impor, banyak produk yang memerlukan sertifikat halal

serta pengakuan oleh negara pengimpor dari badan sertifikasi yang dipilih di dunia yang dapat mengeluarkan sertifikat ini.

Supply Chain Management merupakan bagian yang penting bagi perusahaan dimana perusahaan harus menjaga efektivitas dan efisiensi dari kelangsungan bisnisnya. *Supply Chain Management* mengatur berjalannya alur finansial, alur material, dan alur informasi didalam proses produksi yang ada didalam perusahaan mulai dari pemasok sampai ke *end user*. Salah satu alat ukur yang dapat digunakan untuk menilai kinerja dari *Supply Chain Management* adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* melihat bisnis dari empat aspek, yaitu: aspek finansial, aspek *customer*, aspek *internal*, dan aspek *learning and growth*. (Yoewono dan Febe Shannen, 2015).

Halal *Supply Chain Management* memiliki definisi yang sama seperti rantai pasokan konvensional pada umumnya yaitu melibatkan proses pengelolaan kegiatan dalam rantai pasok yang membedakan hanyalah pada halal *Supply Chain Management* mengikuti prinsip-prinsip hukum Syariah Islam (Bahrudin., et al, 2011) Definisi ini juga mirip dengan penelitian (Omar dan Jaafar, 2011) yang mengemukakan bahwa penerapan konsep halal dalam kegiatan rantai pasok dimulai dari hulu ke hilir dan berkaitan dengan perspektif hukum Syariah Islam.

Akhir-akhir ini, konsumen lebih peduli terhadap keamanan pangan, kualitas, asal dan keaslian produk. Oleh sebab itu, diperlukan rantai pasok industri makanan yang menjamin kualitas produksi halal (Verbeke, Rutsaert, Bonne, & Vermeir, 2013). Oleh karena itu, rantai pasok makanan halal menjadi terkenal karena permintaan untuk produk halal semakin meningkat setiap tahunnya. Hal ini disebabkan karena populasi Muslim meningkat setiap tahun misalnya di tahun 2011, populasi Muslim di dunia yaitu sekitar 1.977.240.000 dan meningkat menjadi 2.013.620.000 di tahun 2012. Tujuan dari halal *Supply Chain Management* adalah untuk memastikan integritas produk halal untuk memenuhi keinginan konsumen (Bahrudin., et al, 2011)

Dr. Ahmad Malgwi dan H Dahiru (2014) mengemukakan bahwa BSC dapat memberikan perusahaan dan manajer organisasi keuntungan yang mereka butuhkan untuk mengevaluasi diri secara akurat dan, sebagai hasilnya, menempatkan dirinya

dalam posisi yang lebih baik untuk bersaing. Tujuan utama dari bisnis adalah untuk mencapai kinerja mereka secara keseluruhan dan membuat keuntungan. Tujuan ini dapat dicapai ketika para manajer mengadopsi *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja.

Berdasarkan alasan tersebut oleh sebab itu peneliti ingin menguji kinerja *Supply Chain Management* menggunakan metode pendekatan *Balanceed Scorecard*, karena *Balanced Scorecard* adalah sebuah metode pengukuran kinerja yang memiliki kemampuan untuk mencakup matrik traditional keuangan dan ukuran kinerja non keuangan dalam kapasitas pelaporan, dan menetapkan hubungan sebab akibat yang mengarah ke keberhasilan strategis. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan alternatif terbaik tentang penilaian kinerja *Supply Chain Management* yang sesuai dengan konsep halal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan tersebut yaitu :

1. Bagaimana kinerja *Supply Chain Manangement* sesuai dengan konsep halal di Perusahaan Egg Roll Ubi Ungu Sasha ?
2. Bagaimana rekomendasi yang dapat diberikan kepada Perusahaan Egg Roll Ubi Ungu Sasha untuk dapat meningkatkan performansi kinerja *Supply Chain Management* sesuai dengan konsep ?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini menjadi lebih terarah, mudah dipahami dan topik bahasan tidak meluas, maka perlu dilakukan pembatasan lingkup penelitian, adapun pembatasan lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian penilaian performansi kehalalan SCM hanya dilakukan di Perusahaan Egg Roll Ubi Ungu Sasha.

2. Metode pengujian performansi kehalalan SCM yang digunakan dalam penelitian adalah metode *Balanced Scorecard*.
3. Data yang digunakan dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah data yang diperoleh di Perusahaan Egg Roll Ubi Ungu Sasha.
4. *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan konsep halal yang ditekankan dan diteliti lebih lanjut hanya pada sasaran strategis penjaminan produk halal yang mencakup tiga indikator yaitu indikator bahan baku, proses produksi, dan penyimpanan produk.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian penilaian kinerja *Supply Chain Management* menggunakan konsep halal ini adalah

1. Mengukur kinerja *Supply Chain Management* dengan konsep halal di Perusahaan Egg Roll Ubi Ungu Sasha
2. Memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan performansi kinerja *Supply Chain Management* sesuai dengan konsep halal di Perusahaan Egg Roll Ubi Ungu Sasha.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan penulis tentang penilaian kinerja *Supply Chain Management* dengan konsep halal menggunakan metode pendekatan *Balanced Scorecard* serta dapat mendapatkan pengalaman tentang cara-cara pengumpulan data, pengolahan data, dan penarikan kesimpulan dari masalah yang terjadi.

2. Bagi Perusahaan

Dapat digunakan sebagai masukan tentang kinerja *Supply Chain Management* sesuai dengan konsep halal sehingga dapat meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan kepuasan konsumen terhadap produk di Perusahaan Egg Roll Ubi Ungu Sasha.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan *literature* maupun referensi bagi siapa saja yang membutuhkan informasi lebih mengenai kinerja *Supply Chain Management* sesuai dengan konsep halal.

1.6 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini disusun secara sistematis kedalam beberapa bab, dan masing – masing bab akan diuraikan sebagaimana berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan dari topik masalah yang digunakan dalam penelitian.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Berisi mengenai konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian mengenai rancangan penelitian, objek penelitian, subjek penelitian, dan alur penelitian

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada sub bab ini berisi mengenai data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel maupun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Pada sub bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang ditulis pada sub bab V yaitu pembahasan hasil.

BAB V PEMBAHASAN

Melakukan pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan terhadap analisi yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB II

KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini akan menjelaskan tentang kajian literatur yang terbagi menjadi 2 bagian yaitu kajian induktif dan kajian deduktif. Kajian deduktif adalah kajian yang berpangkal pada suatu peristiwa umum yang dapat diperoleh dari buku maupun literatur lain yang berkaitan dengan topik yang diangkat. Sedangkan Kajian Induktif adalah kajian yang berpangkal pada sebuah jurnal dan sejenis karya ilmiah.

2.1 Kajian Induktif

Berbagai penelitian mengenai pengujian performansi *Supply Chain Management* telah dilakukan sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Fara Adura Mohm Yusoff, Raja Nerina Raja Yusof, dan Siti Rahayu Hussin (2015) dengan judul “*Halal Food Supply Chain Knowledge and Purchase Intention*”. Penelitian ini dilakukan untuk menguji minat konsumen untuk membeli produk dengan produk yang sudah memiliki sertifikasi halal *Supply Chain*. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah minat konsumen untuk membeli produk yang memiliki sertifikasi halal *Supply Chain* sangat tinggi.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Emi Omar., *et al* (2013) dengan judul “*Halal Toyib Supply Chain The New Insights in Sustainable Supply Chain Management*”. Penelitian ini dilakukan untuk menyimpulkan berbagai pendapat para ahli tentang halal *Supply Chain Management* bahwa halal *Supply Chain Management* merupakan konsep penerapan prinsip-prinsip syariah dalam penyediaan manajemen

rantai pasok, konsep halal ini meliputi semua aspek dalam sistem baik dari hulu sampai ke hilir dan memastikan bahwa konsumen mendapatkan produk makanan dengan sertifikasi halal.

Esther W Kairu., *et al* (2013) telah melakukan penelitian dengan judul "*Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector*". Penelitian ini bertujuan untuk berusaha membangun efek dari *Balanced Scorecard* pada kinerja perusahaan dalam layanan sektor. Lokasi penelitian adalah di Kakamega Municipality, Kenya dan desain penelitian survei yang melibatkan 200 layanan perusahaan yang menyediakan dipergunakan. Setelah stratifikasi, simple random sampling digunakan untuk memilih perusahaan responden. Kuesioner semi-terstruktur dikerjakan untuk mengumpulkan data primer yang dianalisis melalui deskriptif statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria non-keuangan sama pentingnya dengan kriteria keuangan dalam sistem pengukuran dan ketika kedua langkah yang terintegrasi dalam sistem, mereka menyebabkan hasil yang lebih unggul.

Dr A A Malgwi dan H Dahiru (2014) telah melakukan penelitian dengan judul "*Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance: A Review*" menyimpulkan bahwa BSC dapat memberikan perusahaan dan manajer organisasi keuntungan yang mereka butuhkan untuk mengevaluasi diri secara akurat dan, sebagai hasilnya, menempatkan dirinya dalam posisi yang lebih baik untuk bersaing. Tujuan utama dari bisnis adalah untuk mencapai kinerja mereka secara keseluruhan dan membuat keuntungan. Tujuan ini dapat dicapai ketika para manajer mengadopsi *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja. Organisasi disarankan untuk mengadopsi model *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja karena memiliki manfaat maksimal. Hasil review menunjukkan bahwa *Balance scorecard* asing bagi beberapa perusahaan yang belum menerapkan model ini yang mengevaluasi organisasi secara holistik. Perusahaan yang telah mengadopsi model ini dalam pengukuran kinerja sudah mulai menikmati manfaatnya. Review direkomendasikan untuk kesadaran alat harus diluncurkan untuk perusahaan belum mengadopsi model ini.

Dr. Arash Shahin dan Prof. Mohamed Zairi telah melakukan penelitian dengan judul "*Strategic Management, Benchmarking and The Balanced Scorecard: An Integrated*

Methodology". Penelitian ini mengemukakan bahwa Saat ini, globalisasi dan daya saing merupakan tantangan utama dalam hampir semua organisasi dan manajer mencari pendekatan modern untuk mendapatkan lebih banyak keunggulan kompetitif. Mengingat keadaan ini, isu-isu seperti manajemen strategis, *benchmarking* dan *balanced scorecard* (BSC) menjadi penting. Akhirnya, metodologi baru telah diusulkan, berdasarkan pada integrasi di atas pendekatan. Metodologi yang diusulkan tampaknya mampu memberdayakan pengelolaan strategis. Juga, BSC dan *benchmarking* memungkinkan untuk memiliki vertikal dekomposisi dan integrasi horisontal dari misi untuk hasil bisnis.

Pada penelitian ini peneliti ingin menguji kinerja *Supply Chain Management* menggunakan metode pendekatan *Balanceed Scorecard*, karena *Balanced Scorecard* adalah sebuah metode pengukuran kinerja yang memiliki kemampuan untuk mencakup matrik tradisional keuangan dan ukuran kinerja non keuangan dalam kapasitas pelaporan, dan menetapkan hubungan sebab akibat yang mengarah ke keberhasilan strategis. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan alternatif terbaik tentang penilaian kinerja *Supply Chain Management* yang sesuai dengan konsep halal dan diharapkan penelitian ini berbeda dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya.

2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 Supply Chain Management

A. Pengertian *Supply Chain Management*

Supply Chain Management merupakan pengintergrasian sumber-sumber bisnis yang kompeten baik didalam maupun diluar perusahaan untuk mendapatkan sistem suplai yang kompetitif dan berfokus kepada sinkronisasi aliran produk dan informasi untuk menciptakan nilai pelanggan (*costumer value*) yang tinggi. Sumber-sumber bisnis yang diintegrasikan meliputi pemasok (*supplier*), pabrik, gudang, pengangkut, distributor, *retail*, dan konsumen yang bekerja secara efisien sehingga produk yang dihasilkan dan didistribusikan memenuhi tepat jumlah, kualitas, waktu, dan lokasi.

Supply Chain Management adalah pengembangan dari manajemen logistik. Keduanya melakukan kegiatan aliran barang, termasuk pembelian, pengendalian persediaan, pengangkutan, penyimpanan dan distribusi. Kegiatan manajemen logistik terbatas dalam satu perusahaan, sedangkan *supply chain management* meliputi antar perusahaan mulai dari bahan baku sampai barang jadi yang digunakan oleh konsumen.

Supply Chain Management adalah suatu konsep atau mekanisme untuk meningkatkan produktivitas seluruh perusahaan yang tergabung untuk rantai pasok melalui optimalisasi kualitas dan waktu. *Supply Chain Management* merupakan fungsi bisnis yang vital untuk mengkoordinasikan pengelolaan aliran barang dan merupakan kunci kompetisi (*competitive weapon*).

B. Ruang Lingkup *Supply Chain Management*

Supply Chain Management (SCM) melaksanakan kegiatan aliran barang yang meliputi perencanaan, pengadaan, produksi, penyimpanan, transportasi, dan distribusi, mulai dari titik awal bahan baku (hulu) sampai ke titik pemakaian (hilir).

Manajemen Pengadaan (*Procurement*) merupakan bagian dari kegiatan SCM yang berfungsi merencanakan dan melaksanakan pengadaan barang maupun jasa. Manajemen Logistik merupakan bagian dari kegiatan SCM yang fokus kepada kegiatan transportasi barang, pergudangan, dan distribusi. Manajemen Material merupakan objek dari pelaksanaan aliran barang, meliputi SCM, pengadaan, dan logistik. Manajemen Aset merupakan kekayaan perusahaan sebagai hasil dari kegiatan pengadaan, berupa harta benda (fasilitas produksi, bangunan kantor, peralatan).

Supply Chain Management memiliki ruang lingkup yang luas, meliputi pengelolaan pengadaan bahan baku (*raw material*), pemilihan *supplier*, proses produksi, pengangkutan, penyimpanan, dan distribusi dengan didukung oleh elemen manajemen terkait untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan prinsip QCD (*Quality, Cost, Delivery*), tepat kualitas, harga bersaing, dan tepat waktu.

Supply Chain Management Link (jejaring SCM) terdiri dari 7 (tujuh) mata rantai yang merupakan pelangi SCM yaitu *Supplier, Manufactur, Warehouse, Transportation, Distributor, Retailer* dan *Costumer*. Elemen pendukung SCM terdiri dari 9 (sembilan) elemen manajemen yang sangat berperan dalam keberhasilan kegiatan aliran barang yaitu elemen yang meliputi *Procurement*, Logistik (Transportasi, Pergudangan, Distribusi), *Inventory* (Persediaan), *Demand Forecasting*, *Supplier*, *Production*, *Information*, *Quality* dan *Costumer*.

C. Konsep *Supply Chain Management*

Konsep *Supply Chain Management* yaitu :

1. Mengintegrasikan dan mensinkronkan pemasok, manufaktur, dan distributor.
Produk yang dihasilkan dan didistribusikan memenuhi kualitas, jumlah, waktu, dan tujuan. Mengoptimalkan biaya dan meningkatkan daya saing dan layanan pelanggan.
2. Mengurangi jumlah pemasok.
Mengurangi ketidak-seragaman, biaya tambahan, proses negosiasi dan waktu pelacakan (*tracking*). Perubahan kecenderungan dari konsep *multiple supplier* ke *single supplier*.
3. Kemitraan (*partnership/strategic alliances*).
Supplier partnership merupakan kemitraan yang dapat menjamin kelancaran arus barang. Melaksanakan pengembangan secara terus menerus dalam efisiensi biaya dan mutu barang.
4. Kegiatan *Supply Chain Management* mendekat ke sumber dan pelaksanaan pengadaan langsung ke produsen, tanpa melalui perantara yang akan menambah biaya. *Supplier* dalam SCM berarti produsen, bukan perantara.

D. Manfaat *Supply Chain Management*

Manfaat dari penilaian *Supply Chain Management* yaitu :

1. Meminimalkan inventori. Kegiatan *Supply Chain Management* dapat menekan tingkat inventori, melalui pengendalian dan informasi intensif, dapat mengoptimalkan tingkat inventori.

2. Mengurangi biaya. Pengintegrasian aliran produk dari pemasok sampai konsumen akhir, berarti dapat mengurangi biaya.
3. Mengurangi *lead time*. Koordinasi, sistem, data dan informasi yang tepat dalam pelaksanaan aliran barang, dapat mengurangi *lead time* pengadaan, produksi, dan distribusi.
4. Meningkatkan pendapatan. Konsumen yang setia dan menjadi mitra perusahaan, berarti meningkatkan pendapatan perusahaan.
5. Ketepatan waktu penyerahan. Sistem aliran barang terintegrasi dan terkontrol, dapat menghasilkan penyerahan barang tepat waktu.
6. Menjamin kelancaran aliran barang. Pengintegrasian semua aliran SCM melalui sistem informasi, dapat memperlancar aliran barang.
7. Menjamin kualitas. Kualitas bahan baku dan hasil produksi barang jadi, akan terjamin karena sejak awal sudah dikendalikan.
8. Menghindari kehabisan persediaan (*stock-out*). Sistem kemitraan dengan *supplier* serta informasi intensif menghasilkan tingkat persediaan optimal.
9. Meningkatkan akurasi peramalan kebutuhan. Berdasarkan data dan informasi yang akurat, maka tingkat peramalan kebutuhan menjadi lebih akurat.
10. Kepuasan pelanggan. Kualitas produk dan layanan yang baik menjadikan konsumen setia dan yakin terhadap produk.
11. Mengurangi jumlah pemasok (*supplier*). Pemasok terbatas yang kompeten, dapat mengurangi biaya, keragaman dan memudahkan pelacakan (*tracking*).
12. Mengembangkan kemitraan (*partnership*). Kerjasama jangka panjang, mempunyai tujuan yang sama dan saling percaya serta berbagi resiko.
13. Peningkatan kompetensi SDM. Kompetensi sumber daya manusia akan semakin meningkat baik pengetahuan maupun keterampilan dalam penggunaan teknologi tinggi.
14. Perusahaan semakin berkembang. Perusahaan yang mendapat keuntungan akan menjadi besar dan berkembang.
15. Meningkatkan daya saing. Jaringan SCM yang berhasil dan nilai *supplychain* yang meningkat, secara otomatis akan meningkatkan daya saing perusahaan.

2.2.2 Kinerja

A. Pengertian Kinerja

Kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah operasi yang dijalankan perusahaan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Berikut ini akan disajikan definisi dari kinerja menurut beberapa tokoh dan sumber :

1. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas individu atau kelompok. (Simanjuntak: 2005)
2. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Kepps: 1992).
3. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesepakatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Ambar Teguh Sulistiyani: 2003)
4. Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan (Barry Cushway: 2002)
5. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategy planning* suatu organisasi (Mahsun: 2006)

Berdasarkan pengertian diatas, bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya yaitu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa hal yang mempengaruhi tumbuhnya kinerja karyawan. Kinerja karyawan tidaklah tumbuh begitu saja, namun ada sejumlah faktor yang mempengaruhinya.

Kinerja akan dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik dan intrinsik yang ada didalam diri pegawai. Menurut Robert L Mathis dan John H Jackson (2001). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Sedangkan menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

1. Faktor individu : Kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : Persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

C. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja bermakna suatu proses sistem pengukuran yang menyangkut kemampuan kerja suatu organisasi. Berikut ini tersaji beberapa definisi dari penilaian kinerja, yaitu :

1. Menurut Mulyadi (2001), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasiona suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Menurut Bernardin dan russel (1993), penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.
3. Menurut Cascio (1992), penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsiyang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok.
4. Menurut Bambang Wahyudi (2002), penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

5. Menurut Henry Simamora (2004), penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Penilaian kinerja (*performance measurement*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

D. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai yang dilihat dari kinerjanya. Dengan demikian data-data itu dapat disajikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun sejumlah tujuan penilaian menurut Sulistiyan dan Rosidah (2003) adalah :

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi atau instansi yang dapat berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

E. Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi menurut Sulistiyan dan Rosidah (2003) adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan pegawai.
5. Kepentingan penelitian pegawai

6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Penilaian kinerja dapat digunakan bagi pekerja antara lain untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan, sedangkan bagi manajer adalah untuk mengetahui kecenderungan kinerja pegawai, mengembangkan sistem pengawasan yang baik, sebagai media untuk meningkatkan hubungan interpersonal. Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan antara lain untuk meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing pekerja, perbaikan seluruh unit-unit yang ada dalam perusahaan.

2.2.3 Konsep Halal Menurut Islam

A. Pengertian dan Dasar hukum makanan halal

Secara etimologi makanan adalah memasukkan sesuatu melalui mulut. Dalam bahasa arab makanan berasal dari kata at-ta'am (الطعام) dan jamaknya al-atimah (الأطعمة) yang artinya makan - makanan. Sedangkan dalam ensiklopedi hukum Islam yaitu segala sesuatu yang dimakan oleh manusia, sesuatu yang menghilangkan lapar.

Halal berasal dari bahasa arab (الحلال) yang artinya membebaskan, memecahkan, membubarkan dan membolehkan. Sedangkan dalam ensiklopedi hukum Islam yaitu : segala sesuatu yang menyebabkan seseorang tidak dihukum jika menggunakannya, atau sesuatu yang boleh dikerjakan menurut syara'. Sedangkan menurut buku petunjuk teknis sistem produksi halal yang diterbitkan oleh DEPAG menyebutkan bahwa; makanan adalah: barang yang dimaksudkan untuk dimakan atau diminum oleh manusia, serta bahan yang digunakan dalam produksi makanan dan minuman. Sedangkan halal adalah sesuatu yang boleh menurut ajaran Islam.

Jadi pada intinya makanan halal adalah: makanan yang baik yang dibolehkan memakannya menurut ajaran Islam, yaitu sesuai dalam Al- Qur'an dan Al- hadits. Sedangkan pengertian makanan yang baik yaitu segala makanan yang dapat membawa kesehatan bagi tubuh, dapat menimbulkan nafsu makan dan tidak ada larangan dalam Al Qur'an maupun hadits. Tetapi dalam hal yang lain diperlukan keterangan yang lebih jelas berdasarkan ijma' dan Qiyas (ra'yi/ijtihad) terhadap sesuatu nash yang sifatnya

umum yang harus digali oleh ulama agar kemudian tidak menimbulkan hukum yang syub-had (menimbulkan keraguran). Dan para ulama telah ijma' tentang halalnya binatang-binatang ternak seperti unta, sapi, dan kambing serta diharamkannya segala sesuatu yang bisa menimbulkan bahaya baik dalam bentuk keracunan, timbulnya penyakit atau adanya efek sampingan (*side-effect*). Dengan demikian sebagian ulama' memberikan keterangan tentang hukum-hukum makanan dan minuman.

B. Dasar Hukum Makanan Halal

Prinsip pertama yang ditetapkan Islam, pada asalnya : segala sesuatu yang diciptakan Allah itu halal. tidak ada yang haram, kecuali jika ada nash (dalil) yang shahih (tidak cacat periwayatannya) dan sharih (jelas maknanya) yang mengharamkannya. Sebagaimana dalam sebuah kaidah fikih :

الأصلى الأشياء الإباحة حتى يدل الدليل على تحريمه

Artinya : *Pada asalnya, segala sesuatu itu mubah (boleh) sebelum ada dalil yang mengharamkannya.*”

Para ulama, dalam menetapkan prinsip bahwa segala sesuatu asal hukumnya boleh, merujuk pada beberapa ayat dalam al Qur'an :

هو الذي خلقكم ما في الارض جميعا

Artinya : *Dialah yang menciptakan untuk kalian segala sesuatu di bumi.* (QS. Al-Baqarah : 29).9

Dari sinilah maka wilayah keharaman dalam syariat Islam sesungguhnya sangatlah sempit, sebaliknya wilayah kehalalan terbentang sangat luas, jadi selama segala sesuatu belum ada nash yang mengharamkan atau menghalalkannya, akan kembali pada hukum asalnya, yaitu boleh yang berada di wilayah kemaafan Tuhan. Dalam hal makanan, ada yang berasal dari binatang dan ada pula yang berasal dari tumbuh-tumbuhan. Ada binatang darat dan ada pula binatang laut. Ada binatang suci yang boleh dimakan dan ada pula binatang najis dan keji yang terlarang memakannya. Demikian juga makanan yang berasal dari bahan-bahan tumbuhan. untuk seterusnya marilah kita mempelajari keterangan dari Al-Qur'an dan Hadits yang menyatakan makanan dan minuman yang halal dan yang haram dan kesimpulan hukum yang diambil dari pada keduanya.

Kepedulian Allah Swt sangat besar terhadap soal makanan dan aktifitas makan untuk makhluknya. Hal ini tercermin dari firmanNya dalam al Qur'an mengenai kata *tha'am* yang berarti "makanan" yang terulang sebanyak 48 kali dalam berbagai bentuknya. Ditambah pula dengan kata *akala* yang berarti "makan" sebagai kata kerja yang tertulis sebanyak 109 kali dalam berbagai derivasinya, termasuk perintah "makanlah" sebanyak 27 kali. Sedangkan kegiatan yang berhubungan dengan makan yaitu "minum" yang dalam bahasa Al-Qur'an disebut *syariba* terulang sebanyak 39 kali.

Betapa pentingnya makanan untuk kehidupan manusia, maka Allah Swt mengatur bahwa aktifitas makan selalu diikuti dengan rasa nikmat dan puas, sehingga manusia sering lupa bahwa makan itu bertujuan untuk kelangsungan hidup dan bukan sebaliknya hidup untuk makan. Pada dasarnya semua makanan dan minuman yang berasal dari tumbuh-tumbuhan sayur-sayuran, buah-buahan dan hewan adalah halal kecuali yang beracun dan membahayakan nyawa manusia. Jadi dapat disimpulkan bahwa syarat-syarat produk pangan halal menurut syariat Islam adalah :

- a) Halal dzatnya
- b) Halal cara memperolehnya
- c) Halal dalam memprosesnya
- d) Halal dalam penyimpanannya
- e) Halal dalam pengangkutannya
- f) Halal dalam penyajiannya.

C. Syarat-Syarat dan Kriteria Makanan Halal Menurut Islam

Dalam hal makanan sebenarnya ada dua pengertian yang bisa kita kategorikan kehalalannya yaitu halal dalam mendapatkannya dan halal dzat atau substansi barangnya. Halal dalam mendapatkannya maksudnya adalah benar dalam mencari dan memperolehnya. Tidak dengan cara yang haram dan tidak pula dengan cara yang batil. Jadi, makanan yang pada dasar dzatnya halal namun cara memperolehnya dengan jalan haram seperti; mencuri, hasil korupsi dan perbuatan haram lainnya, maka secara otomatis berubah status hukumnya menjadi makanan haram. Namun penelitian ini hanya akan membahas tentang makanan halal dari segi dzatnya atau substansi barangnya. Makanan halal secara dzatiah (substansi barangnya), menurut sayyidsabiq dibagi dalam

dua kategori, yaitu *jamad* (benda mati) dan hayawan (binatang). Yang termasuk makanan dan minuman yang halal adalah :

1. Bukan terdiri dari atau mengandung bagian atau benda dari binatang yang dilarang oleh ajaran Islam untuk memakannya atau yang tidak disembelih menurut ajaran Islam.
2. Tidak mengandung sesuatu yang digolongkan sebagai najis menurut ajaran Islam.
3. Dalam proses, menyimpan dan menghidangkan tidak bersentuhan atau berdekatan dengan makanan yang atidak memenuhi persyaratan sebagai mana huruf a, b, c, dan d di atas atau benda yang dihukumkan sebagai najis menurut ajaran Islam.

2.2.4 Balanced Scorecard

A. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan beberapa indikator finansial dan non finansial melalui mekanisme hubungan sebab akibat (*cause and effect*). Dengan demikian, *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara :

1. Indikator finansial dan non-finansial
2. Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan
3. Indikator internal dan eksternal
4. Indikator yang bersifat *Leading (cause/drivers)* dan *Lagging (Effect/outcome)*

B. Aspek-aspek pada *Balanced Scorecard*

Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu : *growth*, *sustain*, dan *harvest*. *Growth* adalah tahapan awal

siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. *Sustain* adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik, dalam tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan jika mungkin akan mengembangkannya. *Harvest* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya, tidak ada lagi investasi besar baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan *leading indicator*, jadi apabila pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu :

a) *Customer Core Measurement*

Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu : *Market share* adalah pengukuran yang mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada yang meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

Customer Retention adalah pengukuran tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

Customer Acquisition adalah pengukuran tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

Customer Satisfaction adalah menaksirkan tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

Customer Profitability adalah mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

b) *Costumer Value Proposition*

Costumer value proposition merupakan pemicu pekerjaan yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada beberapa atribut, yaitu :

Product/service attributes meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

Costumer relationship adalah menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.

Image and reputation menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manager untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal menjadi beberapa bagian, yaitu :

a) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan

b) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas didalam proses operasi terbagi kedalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan oleh waktu, kualitas, dan biaya.

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan

purana jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Proses pembelajaran dan pertumbuhan dimasukkan sebagai salah satu indeks pengukuran kinerja dengan tujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi (*learning organization*) sekaligus mendorong perusahaan untuk bertumbuh.

Tolak ukur untuk menilai kinerja para karyawan adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan (Kaplan dan Norton, 2000) dan ditambahkan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu yakni : Kompetensi staf (contoh: keahlian strategi, tingkat pelatihan, peningkatan keahlian, infrastruktur teknologi (contoh: basis data strategis, pengalaman, hak paten, hak cipta) dan iklim untuk bertindak (contoh: pemberdayaan staf, kerjasama tim, moral, dan fokus strategis). Adapun yang menjadi tolak ukur didalam perspektif ini, Yuwono et.al (2002.p42-43) adalah :

- a. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Ability*). Jika karyawan dituntut untuk menjadi lebih efektif dalam persaingan yang ada, mereka membutuhkan informasi yang baik dalam berbagai hal, seperti pelanggan, proses bisnis internal, konsekuensi keuangan, dan keputusan yang mereka pilih. Untuk dapat memperoleh informasi yang baik maka dibutuhkan sistem informasi yang baik. Selain itu motivasi dan keahlian karyawan sangat diperlukan untuk meraih target yang telah ditetapkan.
- b. Iklim Organisasi (*Organization Climate*). Walaupun setiap karyawan terlatih dengan baik, namun dengan akses informasi yang baik tidak akan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak dalam lingkup ketertarikan yang mendalam terhadap organisasi atau jika mereka tidak diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan bertindak.

- c. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*). Pengukuran kemampuan karyawan meliputi tiga kelompok yaitu :
- 1) Tingkat kepuasan karyawan. Dalam tingkatan ini, perusahaan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan tanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan mengirim survei, mewawancarai karyawan, dan mengamati karyawan pada saat kerja.
 - 2) Tingkat retensi karyawan. Dalam tingkatan ini, perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para karyawan sehingga setiap kali ada karyawan berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitifitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.
 - 3) Tingkat produktivitas karyawan merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha, peningkatan moral, dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuan produktivitas karyawan adalah untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab Metodologi penelitian ini terdiri dari Fokus kajian dan tempat, Konseptual modelling, Pengumpulan data, Pengolahan dan analisis data, Proses pengolahan data, Analisa hasil, Kesimpulan dan saran, dan Diagram alir penelitian. Detail mengenai bab metodologi penelitian akan dijelaskan sebagai berikut.

3.1 Tempat Penelitian

Penelitian pengujian kinerja *Supply Chain Management* dengan konsep halal ini dilakukan di Perusahaan Egg Roll Ubi Ungu Sasha yang berlokasi di Bedukan RT 10 Pleret, Bantul, Yogyakarta.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian pada penelitian ini adalah *food industry* di daerah Yogyakarta, oleh karena itu peneliti memfokuskan untuk meneliti proses produksi dari hulu sampai hilir (*Supply Chain Management*) di Perusahaan Egg Roll Ubi Ungu Sasha. Penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* menggunakan konsep halal yang dinilai berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini antara lain :

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara langsung oleh sumber asli yang tidak melalui perantara. Metode yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data primer yaitu metode observasi dan metode wawancara peneliti dengan pemilik dan karyawan di Perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Sasha”

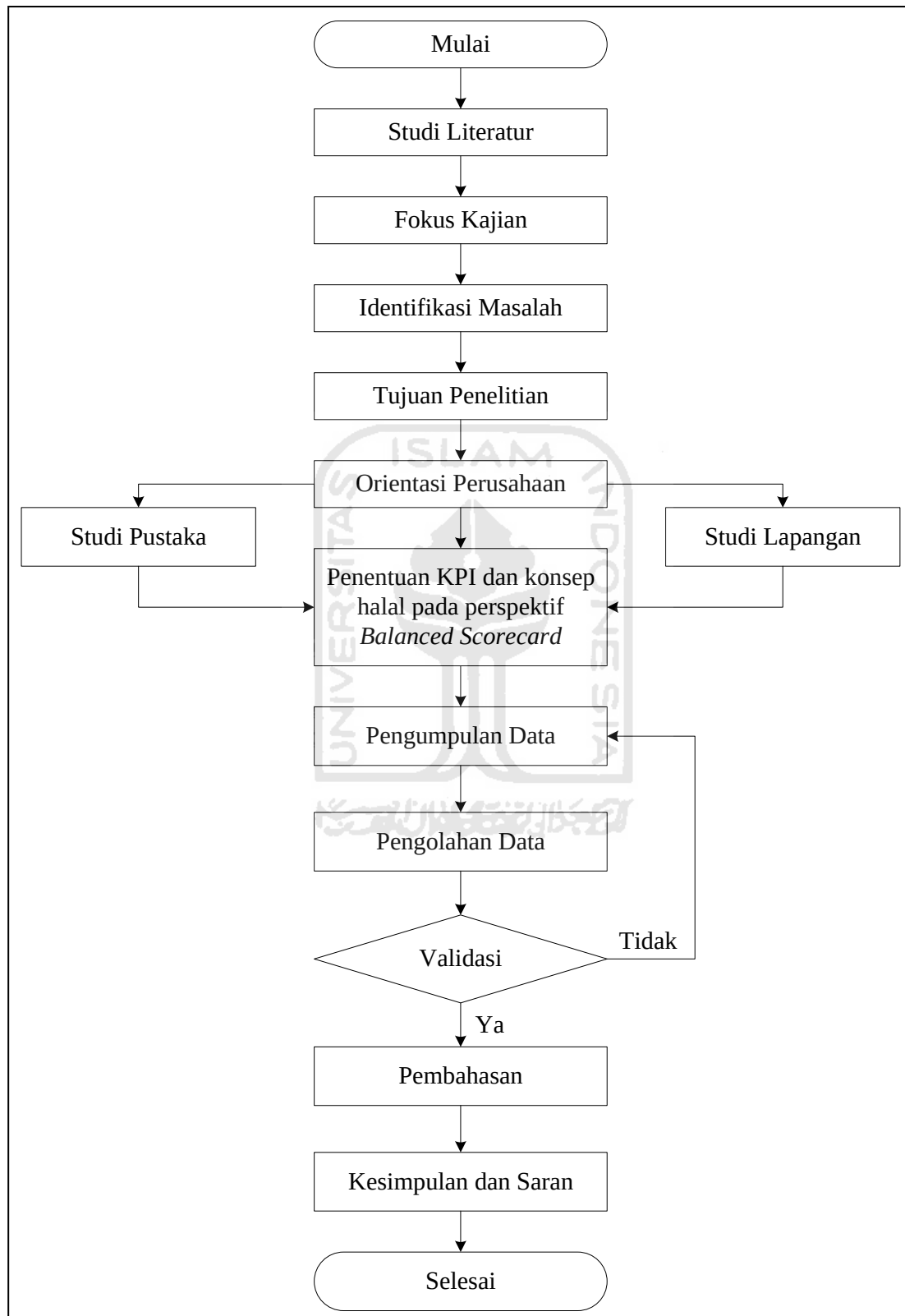
2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti dari sumber tidak langsung atau melalui media perantara. Data sekunder umumnya berupa catatan atau dokumentasi, laporan publikasi perusahaan, dll.

3.4 Proses Pengolahan Data

Proses pengolahan data pada penelitian ini dengan menetapkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk selanjutnya akan dianalisis untuk dapat memperbaiki target berupa *Supply Chain Management* dengan menerapkan konsep halal.

3.5 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram Alir Metodologi Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Data Umum Perusahaan

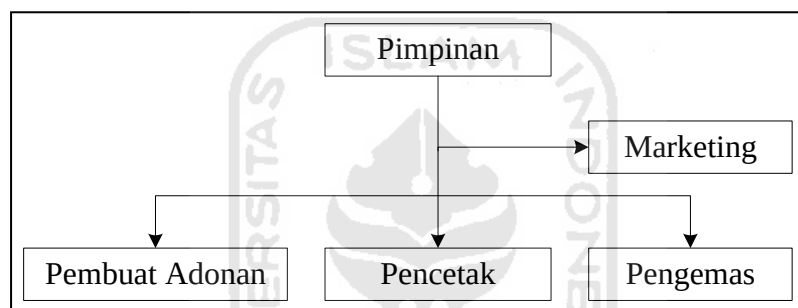
Egg-Roll Ubi Ungu “Shasa” merupakan industri rumah tangga yang berdiri sejak bulan Desember 2010, terletak di Dusun Bedukan, Desa Pleret, Kabupaten Bantul Yogyakarta. Industri rumah tangga tersebut dikelola oleh pasangan suami isteri bernama Muhammad Luthfi Yuniarto dan Almunafasah Asysyarifah.

Berdirinya *Egg-Roll* Ubi Ungu “Shasa” berawal dari kegagalan Bapak Luthfi dan Ibu Ifah dalam menjalani berbagai usahanya. Sejak bulan Oktober 2010 Bapak Luthfi dan Ibu Ifah mulai berpikir bagaimana menciptakan suatu inovasi kue baru yang belum ada di pasaran. Setelah melihat lihat berbagai macam kue yang dapat divariasikan maka terpilihlah untuk membuat kue *egg roll*. *Egg Roll* yang biasanya berbahan baku beras ketan atau tepung terigu akan diganti menjadi *egg roll* berbahan baku ubi ungu. Setelah menemukan kue yang akan dibuat maka Ibu Ifah mulai melakukan uji coba untuk mendapatkan komposisi adonan yang sesuai dengan keinginan. Hingga hari ke delapan setelah mencoba berbagai macam variasi adonan akhirnya Ibu Ifah menemukan rasa dan komposisi yang pas, komposisi itulah yang akhirnya bertahan hingga sekarang.

Pada awalnya *egg roll* ubi ungu hanya dikemas menggunakan plastik biasa, dan diajakan kepada teman-teman di sekolah anak anak serta masyarakat di lingkungan Kelurahan Pleret. Tidak disangka banyak yang merespon positif dan suka dengan *egg*

roll buatan Ibu Ifah. Hingga akhirnya, Ibu Ifah dan Bapak Luthfi memutuskan untuk menekuni bisnis pengembangan *egg roll* ubi ungu ini dengan lebih serius. Perusahaan ini resmi berdiri pada tanggal 14 Desember 2010, dan diberi nama Shasa. Kata “Shasa” diambil dari nama putri mereka yang pertama yaitu Shabira Salsabila, yang kemudian disingkat menjadi “Shasa”. Tempat yang digunakan untuk memproduksi *egg roll* ubi ungu diberi nama Ndalem Katelan. Perusahaan *Egg-Roll* Ubi Ungu “Shasa” telah mendapat ijin dari Dinas Kesehatan tentang Pangan Industri Rumah Tangga yaitu Dinkes P-IRT No 8063402011113.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan *Egg-Roll* Ubi Ungu “Shasa”
 Sumber : Data Primer Perusahaan *Egg-Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Dalam sebuah perusahaan tentunya terdapat struktur organisasi yang memudahkan untuk melakukan koordinasi dalam pembagian kerja, tugas, dan wewenang masing-masing bagian di Perusahaan *Egg-Roll* Ubi Ungu “Shasa” yang dibagi menjadi beberapa bagian yaitu :

1. Pimpinan, pemilik sekaligus pimpinan perusahaan yaitu Almunafasah Asysyarifah (Ibu Ifah), yang bertugas melakukan koordinasi dan mengendalikan semua kegiatan yang ada dalam perusahaan, membina karyawan, serta mengurus dan mengelola kekayaan perusahaan.
2. Marketing, bertugas menentukan strategi pemasaran, mengelola pemasaran, melakukan promosi serta mengembangkan jaringan pemasaran produk yang dilaksanakan oleh suami ibu Ifah yaitu Bapak M. Luthfi Yunianto.
3. Pembuat adonan, bertugas memproses bahan mentah seperti ubi ungu, tepung terigu, telur, mentega, gula, dan susu menjadi adonan *egg roll* ubi ungu yang siap untuk dicetak dan dikerjakan oleh pegawai yaitu Ibu Sri dan Ibu Makmur.

4. Pencetak, mempunyai tugas untuk mencetak adonan yang sudah siap kedalam alat cetak sehingga menjadi kue *egg roll* ubi ungu yang dikerjakan oleh pegawai yang berjumlah 15 orang yaitu Ibu Yati, Ibu Lestari, Ibu Zumi, Ibu Wiji, Ibu Fitri, Ibu Bading, Ibu Ngadah, Ibu Nanik, Ibu Sri, Ibu Sud, Ibu Judiah, Ibu Rus, Ibu Suprih, Ibu Bariyah, dan Ibu Nunung.
5. Pengemas, bagian pengemasan mempunyai tugas untuk memilih *egg roll* yang sesuai dengan kriteria untuk dikemas yaitu *egg roll* yang bentuknya utuh, tidak ada kerusakan dan tidak gosong. Setelah mencakup semua kriteria yang baik kemudian *egg roll* dimasukkan kedalam plastik kemudian melakukan pengepresan plastik serta pengemasan *egg roll* yang sudah diplastik kedalam kardus yang dikerjakan oleh Ibu Masiyah dan Ibu Wanti.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

VISI :

Visi dari *Egg-Roll* Ubi Ungu “Shasa” adalah *basic to basic* (bahan pangan asli Indonesia), visi ini bertujuan untuk menggunakan bahan pangan asli Indonesia. Selama ini bahan pangan asli Indonesia khususnya umbi-umbian masih dipandang rendah oleh sebagian masyarakat, dengan menggunakan bahan baku ubi ungu ini diharapkan dapat meningkatkan nilai jual pangan Indonesia serta memperkenalkan pangan asli Indonesia kepada masyarakat.

MISI :

Misi *Egg-Roll* Ubi Ungu “Shasa” yaitu :

1. Selalu menjaga mutu dan kualitas produk *egg roll*
2. Produk yang dihasilkan selalu mengedepankan kebersihan dan higienitas
3. Memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen

4.1.4 Produk

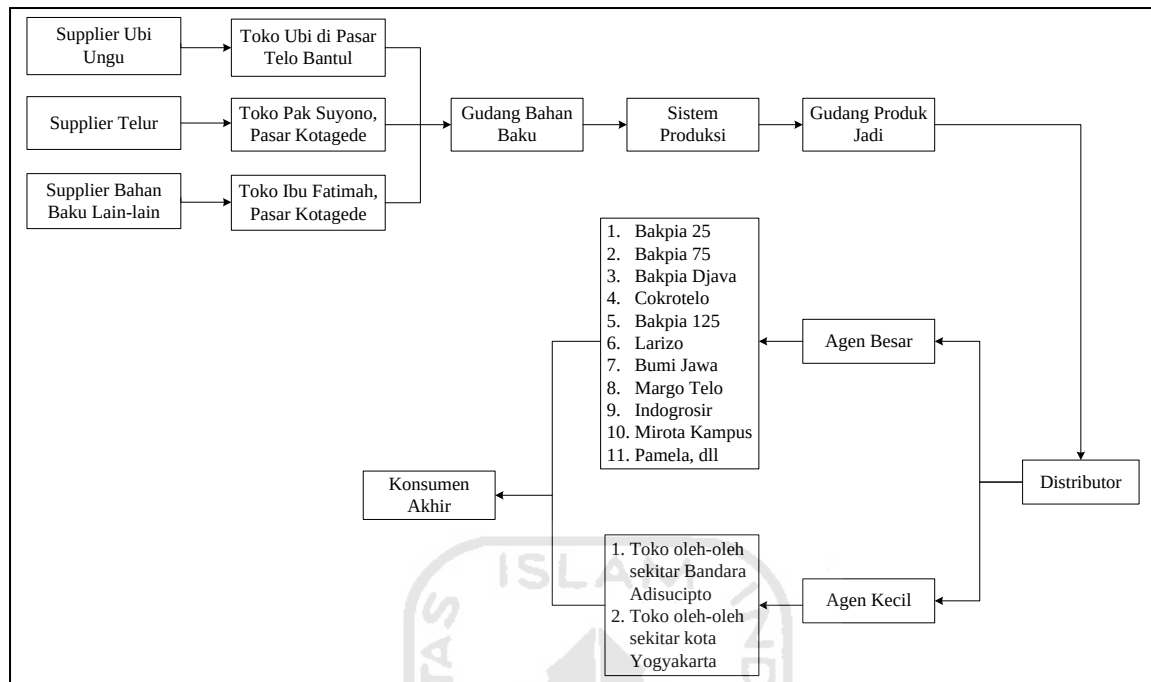


Gambar 4.2 Produk *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”*

Sumber: www.google.com/image (2016)

Egg Roll Ubi Ungu “Shasa” menawarkan produk berupakue kering *egg roll* yang berbahan dasar ubi ungu. Ubi ungu yang digunakan memiliki kualitas yang baik dan bebas dari hama sehingga dapat menghasilkan produk *egg roll* yang berkualitas. Pembuatan *egg roll* ubi ungu ini tanpa menggunakan tambahan bahan pengawet sehingga aman untuk dikonsumsi dan memiliki jangka waktu daya tahan produk selama 5 bulan.

4.1.5 Supply Chain Management Egg Roll Ubi Ungu "Shasa"



Gambar 4.3 *Supply Chain Management Egg Roll Ubi Ungu "Shasa"*
 Sumber : *Data Pimer Egg Roll Ubi Ungu "Shasa" (2016)*

Supply Chain Management pada Perusahaan *Egg Roll Ubi Ungu "Shasa"* dimulai dari pembelian bahan baku yang didapatkan dari beberapa *supplier* yaitu :

1. *Supplier* Ubi Ungu, berasal dari salah satu kios yang berada di Pasar Telo yang terletak di Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul.
2. *Supplier* Telur, berasal dari kios Pak Suyono yang berada di Pasar Kota Gede yang terletak di Kabupaten Bantul.
3. *Supplier* Bahan baku lain-lain, berasal dari kios Ibu Fatimah yang juga berada di Pasar Kotagede yang terletak di Kabupaten Bantul.

Selain *supplier*, *Supply Chain Management* pada Perusahaan *Egg Roll Ubi Ungu "Shasa"* juga memiliki beberapa distributor yaitu :

1. Agen Besar antara lain Bakpia 25, Bakpia 75, Bakpia Djava, Cokrotelo, Bakpia 125, Outlet Larizo, Bumi Jawa, Margo Telo, Indogrosir, Mirota Kampus, Pamela, dll.
2. Agen Kecil antara lain Toko oleh-oleh sekitar Bandara Adisucipto dan toko oleh oleh di daerah Yogyakarta dan sekitarnya.

4.2 Perancangan Balanced Scorecard

4.2.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan pada *Balanced Scorecard* akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

1. *Return On Investment (ROI)*

Hasil pengembalian investasi atau lebih dikenal dengan nama Return On Investment (ROI) atau return on total assets menurut Kasmir (2012 : 202) adalah “Rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya” Adapun rumus Return On Investment (ROI) adalah:

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

2. *Pertumbuhan Pendapatan (sales growth)*

Pertumbuhan pendapatan merupakan manifestasi keberhasilan investasi periode masa lalu dan dapat dijadikan sebagai prediksi pertumbuhan masa yang akan datang dan dapat menilai prospek perusahaan pada masa yang akan datang, sehingga dapat terlihat tingkatan pendapatan dari tahun ke tahun kemudian dapat dievaluasikan. Rumus dari pertumbuhan pendapatan adalah :

$$\text{Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan tahun } t - \text{Pendapatan (tahun } t-1)}{\text{Pendapatan (tahun } t-1)} \times 100\%$$

3. *Rasio Biaya Tenaga Kerja*

Rasio biaya tenaga kerja adalah perbandingan antara biaya tenaga kerja dengan penjualan bersih. Semakin kecil angka rasio menunjukkan kinerja perusahaan semakin baik. Rumus rasio biaya tenaga kerja adalah sebagai berikut :

$$\text{Rasio biaya tenaga kerja} = \frac{\text{Biaya tenaga kerja}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

4. Kewajiban Zakat Perusahaan

Kewajiban zakat merupakan salah satu sasaran strategis dari perspektif keuangan pada *Balanced Scorecard* menggunakan konsep halal. Perusahaan yang menghasilkan produk tertentu jika dikaitkan dengan kewajiban zakat maka produk yang dihasilkan harus halal dan dimiliki oleh orang-orang yang beragama Islam. Dasar hukum kewajiban zakat perusahaan ialah dalil yang bersifat umum sebagaimana terdapat dalam (Q.S 2:267) dan (Q.S 9:103). “Wahai orang-orang yang beriman, infakkanlah (zakatkanlah) sebagian dari hasil usaha-usahamu yang baik-baik.....”. Adapun perhitungan dari zakat perusahaan adalah :

$$\text{Kewajiban zakat perusahaan} = \text{Pendapatan bersih} \times 2,5\%$$

4.2.2 Perspektif Pelanggan

1. Indeks Kepuasan Pelanggan

Menurut Kotler dan Armstrong (2001:9) : Kepuasan konsumen adalah sejauh mana anggapan kinerja produk memenuhi harapan pembeli. Bila kinerja produk lebih rendah ketimbang harapan pelanggan, maka pembelinya merasa puas atau amat gembira. Seorang pelanggan, jika merasa puas dengan nilai yang diberikan oleh produk atau jasa, sangat besar kemungkinannya menjadi pelanggan dalam waktu yang lama.

Rumus yang digunakan untuk menghitung kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut :

$$\text{Indeks kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

2. Indeks Loyalitas Pelanggan

Loyalitas didefinisikan sebagai komitmen yang dipegang teguh, dianggap sebagai penentu penting dari profitabilitas perusahaan. (Ladhari. R, Soiden, & Ladhari.T, 2011). Hafeez & Muhammad (2012) mendefinisikan loyalitas pelanggan sebagai perilaku khusus pelanggan terhadap perusahaan. Loyalitas merupakan perkiraan niat pelanggan untuk melakukan bisnis dengan perusahaan di masa depan. Umumnya loyalitas dijelaskan dalam bentuk sikap dan perilaku yang bergantung pada beberapa faktor. Rumus yang digunakan untuk menghitung loyalitas pelanggan adalah sebagai berikut :

$$\text{Indeks loyalitas pelanggan} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

3. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas merupakan penentu utama keberhasilan atau kegagalan perusahaan (Beasty, 2007). Pemahaman yang baik mengenai profitabilitas pelanggan dan pelanggan yang potensial dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan laba dan menjadi lebih kompetitif. Cara memaksimalkan keuntungan dan pengembalian terhadap pemegang saham paling baik dicapai melalui manajemen yang efektif dari hubungan perusahaan dengan masing-masing pelanggan (Murby, 2007). Untuk mencapai hal itu, perusahaan perlu mengidentifikasi elemen yang paling menguntungkan dan paling tidak dari pelanggan dan kemudian mengelola hubungan tersebut. Rumus yang digunakan untuk mengukur profitabilitas pelanggan yaitu :

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Penjualan bersih}}$$

4. Ketepatan Pembayaran ke Supplier

Indikator ketepatan pembayaran ke *supplier* dilakukan dengan melihat pembayaran dalam pembelian bahan baku produk *egg roll* apakah membayar langsung secara kontan atau membayar dengan sistem lain. Dalam jual beli terdapat manfaat dan urgensi sosial, apabila diharamkan maka akan menimbulkan berbagai kerugian. Berdasarkan hal ini, seluruh transaksi (jual beli) yang dilakukan manusia hukum asalnya adalah halal, kecuali terdapat dalil yang melarang transaksi tersebut. Seperti diriwayatkan dalam Hadist Riwayat Muslim yaitu “Emas ditukar dengan emas, perak dengan perak, gandum dengan gandum, kurma dengan kurma, garam dengan garam, sama beratnya dan langsung diserahkan. Apabila berlainan jenis, maka juallah sesuka kalian namun harus langsung diserahkan/secara kontan” (HR. Muslim: 2970).

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk dapat menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *costumer*. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu : proses inovasi, proses operasi, dan proses pasca penjualan.

1. Promosi

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapapun berkualitasnya suatu produk, bila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk itu berguna, maka mereka tidak akan membelinya. Menurut Tjiptono (2008:219) promosi adalah suatu bentuk komunikasi pemasaran. Yang dimaksud komunikasi pemasaran adalah aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi/membujuk, dan mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Rumus yang digunakan untuk menghitung kuesioner promosi adalah sebagai berikut :

$$\text{Promosi} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

2. Perputaran Persediaan

Rasio perputaran persediaan digunakan untuk mengetahui seberapa tingkat efektivitas perusahaan dalam mengelola persediaannya. Semakin tinggi tingkat perputarannya maka semakin efektif juga pengelolaan persediaannya. Rumus yang digunakan untuk mengukur rasio perputaran persediaan adalah :

$$\text{Rasio Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga pokok penjualan}}{\text{Rata-rata Persediaan}} \times 100\%$$

3. Bahan Baku Produk

Penelitian tentang bahan baku produk halal ini dilakukan untuk mengetahui bahan bahan apa saja yang digunakan untuk pembuatan produk *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” apakah bahan bahan tersebut sudah tersertifikasi halal atau belum. *Bahan baku* yang ditambahkan terkadang tidak hanya satu macam, namun kombinasi dari berbagai bahan. Sebagai konsumen Muslim, sudah selayaknya kita memahami status kehalalan bahan baku yang dipakai dalam pembuatan produk. Dasar hukum tentang kehalalan makanan sesuai dengan QS. Al-Maaidah: 88 yaitu *“Dan makanlah makanan yang halal lagi baik dari apa yang Allah telah rezkikan kepadamu, dan bertakwalah kepada Allah yang kamu beriman kepadanya”*.

4. Proses Produksi

Indikator penelitian proses produksi digunakan untuk melihat bagaimana proses produksi yang ada di *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” apakah sudah sesuai dan baik atau belum, karena proses produksi merupakan salah satu indikator yang nantinya digunakan untuk menentukan kehalalan produk. Dan yang perlu ditekankan adalah Islam mengajarkan umatnya memakan makanan yang bersih dan sehat. Islam menitikberatkan pada bahan, sumber dan kebersihan makanan, cara memasak, cara menghidangkan dan cara membuang sisa makanan. Seperti dijelaskan dalam QS. Al-Maidah (5):58 yaitu ”Makanlah sesuatu yang direzekikan oleh Allah kepada kamu dari yang halal lagi baik ”

5. Penyimpanan produk/*warehousing*

Setelah bahan baku dibeli untuk keperluan proses produksi tetapi tidak langsung diproses maka bahan baku tersebut disimpan dalam gudang bahan baku. Secara alamiah bahan baku tersebut terus mengalami proses fisiologis yang berakhir pada pembusukan, kadaluarsa, dll. Dalam keadaan dimana belanja bahan baku tidak dilakukan setiap hari, terutama untuk bahan baku kering, penyimpanan memiliki peran yang penting. Tujuan utama dari penyimpanan adalah untuk mempertahankan mutu bahan dan mencegah kerusakan sebelum dilakukan pengolahan. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyimpanan antara lain : tingkat kesegaran bahan makanan, penanganan sebelum disimpan, kemasan yang digunakan, keadaan tempat penyimpanan, dan praktek penyimpanan yang baik.

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dalam jangka panjang. Sasaran *strategic* dari perspektif ini adalah *human capital* dan berfokus pada pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan.

1. Indeks Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kejadian merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang bermacam-macam. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut cara karyawan memandang pekerjaannya. (Jewell dan Siegall, 1998).

Rumus yang digunakan untuk menghitung kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$\text{Indeks kepuasan kerja karyawan} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

2. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah seberapa banyak karyawan sebuah perusahaan tetap berada di perusahaan tersebut dalam suatu jangka waktu tertentu (Jennifer A Carsen: 2005). Jika ingin memaksimalkan retensi, seharusnya perusahaan harus memaksimalkan jumlah karyawan yang tetap dalam perusahaan karena memang karyawan tersebut tetap ingin dalam perusahaan, bukan karena paksaan dari perusahaan. Rumus dari retensi karyawan adalah :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

3. Kecelakaan Kerja

Kecelakaan kerja adalah kecelakaan berhubungan dengan hubungan kerja , termasuk penyakit yang timbul karena hubungan kerja demikian pula kecelakaan yang terjadi dalam perjalanan berangkat dari rumah menuju tempat kerja dan pulang ke rumah melalui jalan biasa atau wajar dilalui (Per 03/Men/1994 mengenai Program JAMSOSTEK). Penelitian ini dilakukan untuk mengukur keselamatan kerja yang ada di *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”.

4. Ketepatan Waktu Penggajian Karyawan

Sesuai dengan tuntunan Islam yaitu bagi setiap majikan hendaklah ia tidak mengakhirkan gaji bawahannya dari waktu yang telah dijanjikan, saat pekerjaan itu sempurna atau di akhir pekerjaan sesuai kesepakatan. Jika disepakati, gaji diberikan setiap bulannya, maka wajib diberikan di akhir bulan. Jika diakhirkan tanpa ada udzur,

maka termasuk bertindak zholim. Nabi *shallallahu ‘alaihi wa sallam* juga memerintahkan memberikan upah sebelum keringat si pekerja kering. Dari ‘Abdullah bin ‘Umar, Nabi *shallallahu ‘alaihi wa sallam* bersabda,

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

“Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering.” (HR. Ibnu Majah, *shahih*). Maksud hadits ini adalah bersegera menunaikan hak si pekerja setelah selesainya pekerjaan, begitu juga bisa dimaksud jika telah ada kesepakatan pemberian gaji setiap bulan. Menunda penurunan gaji pada pegawai padahal mampu termasuk kezholiman. Sebagaimana Nabi *shallallahu ‘alaihi wa sallam* bersabda,

مَطْلُ الْغَنِيِّ ظُلْمٌ

“Menunda penunaian kewajiban (bagi yang mampu) termasuk kezholiman” (HR. Bukhari no. 2400 dan Muslim no. 1564)



4.3 Key Performance Indicator pada perspektif *Balanced Scorecard*

Tabel 4.1 Key Performance Indicator perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Cara Perhitungan
Keuangan	Pengembalian Investasi	<i>Return on Investment</i> (ROI)	$ROI = \frac{\text{Laba berjalan setelah pajak}}{\text{Jumlah Asset (Total Aktiva)}}$
	Meningkatkan Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan pendapatan (%)	$\text{Pertumbuhan pendapatan} = \frac{(\text{Pendapatan tahun } t - \text{Pendapatan (tahun } t-1))}{\text{Pendapatan (tahun } t-1)}$
	Mengelola Efisiensi Biaya	Ratio Biaya Tenaga Kerja	$\text{Ratio biaya tenaga kerja} = \frac{\text{Biaya tenaga kerja}}{\text{Penjualan bersih}}$
	Pajak dan Zakat Perdagangan	Kewajiban Zakat pertahun	$\text{Besar Zakat} = \text{Penghasilan Bersih} \times 2,5\%$
Pelanggan	Memelihara Kepuasan Pelanggan	Indeks Kepuasan Pelanggan	$\text{Indeks kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}}$
	Kepercayaan Pelanggan	Indeks Loyalitas Pelanggan	$\text{Indeks Loyalitas Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}}$
	Profitabilitas Pelanggan	Profitabilitas Pelanggan	$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Penjualan bersih}}$
	Proses pembayaran dalam konsep Islam	Ketepatan Pembayaran ke Supplier	Wawancara
Proses Bisnis Internal	Mencapai Keunggulan Operasional	Promosi	Kuesioner
		Perputaran persediaan	$\text{Perputaran persediaan} = \frac{\text{Netto penjualan}}{\text{Total inventory}}$

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Cara Perhitungan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Penjaminan produk halal	Bahan Baku produk	Wawancara
		Proses produksi	Wawancara
		Penyimpanan produk / <i>warehousing</i>	Wawancara
	Mengembangkan Kepuasan Karyawan	Indeks Kepuasan Kerja Karyawan	Indeks Kepuasan Kerja Karyawan = $\frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}}$
		Retensi Karyawan	Retensi Karyawan = $\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$
	Kesejahteraan Karyawan	Kecelakaan Kerja	Wawancara
		Ketepatan waktu penggantian karyawan	Wawancara

*Key Performance Measures For Supply Chain Management From The Colombian Shipyard

4.4 Pengolahan Data KPI Pada Perspektif *Balance Scorecard*

4.4.1 Perspektif Keuangan

1. *Return on Investment* (ROI)

Tabel 4.2 Data *Return On Investment* (ROI) Perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Tahun	Lab a Bersih	Total Assets	ROI
2013	Rp179.969.670	Rp628.900.000	28,61%
2014	Rp265.267.890	Rp686.016.000	38,66%
2015	Rp320.605.200	Rp803.050.000	39,92%

Untuk perhitungan *Return On Investment* (ROI) perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” sesuai data diatas adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Tahun 2013} &= \frac{\text{Rp}179.969.670}{\text{Rp}628.900.000} \times 100\% = 28,61\% \\ \text{Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp}265.267.890}{\text{Rp}686.016.000} \times 100\% = 38,66\% \\ \text{Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp}320.605.200}{\text{Rp}803.050.000} \times 100\% = 39,92\%\end{aligned}$$

2. Pertumbuhan Pendapatan

Pertumbuhan pendapatan dari tahun 2013-2015 *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 Data Pertumbuhan Pendapatan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” tahun 2013-2015

Tahun	Pendapatan per tahun	Pertumbuhan Pendapatan
2013	Rp1.684.800.000	-
2014	Rp1.872.000.000	11%
2015	Rp2.059.200.000	10%

Untuk perhitungan pertumbuhan pendapatan perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” sesuai data diatas adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Pertumbuhan Pendapatan tahun 2014} &= \frac{\text{Rp } 1.872.000.000 - \text{Rp } 1.684.800.000}{\text{Rp } 1.684.800.000} \times 100\% = 11\% \\ \text{Pertumbuhan Pendapatan tahun 2015} &= \frac{\text{Rp } 2.059.200.000 - \text{Rp } 1.872.000.000}{\text{Rp } 1.872.000.000} \times 100\% = 10\%\end{aligned}$$

3. Rasio biaya tenaga kerja

Data rasio biaya tenaga kerja yang didapatkan dari tahun 2013-2015 *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Data Rasio Biaya Tenaga Kerja *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” tahun 2013-2015

Tahun	Biaya tenaga kerja	Penjualan Bersih	Rasio Biaya Tenaga Kerja
2013	Rp 234.000.000	Rp1.684.800.000	13,9%
2014	Rp 201.552.000	Rp1.872.000.000	10,7%
2015	Rp202.176.000	Rp2.059.200.000	10%

Untuk perhitungan rasio biaya tenaga kerja *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” sesuai data diatas adalah sebagai berikut :

$$\text{Rasio biaya tenaga kerja tahun 2013} = \frac{\text{Rp } 9.000.000}{1.684.800.000} = 13,9\%$$

$$\text{Rasio biaya tenaga kerja tahun 2014} = \frac{\text{Rp } 7.752.000}{\text{Rp } 1.872.000.000} = 10,7\%$$

$$\text{Rasio biaya tenaga kerja tahun 2015} = \frac{\text{Rp } 7.776.000}{\text{Rp } 2.059.200.000} = 10\%$$

4. Kewajiban zakat pertahun

Tabel 4.5 Data Kewajiban Zakat Pertahun *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” tahun 2013-2015

Tahun	Pendapatan Bersih	Kisaran Kewajiban Pajak	Pembayaran Pajak Pertahun	Persentase Pembayaran Pajak
2013	Rp179.969.670	Rp4.499.242	Rp5.000.000	111,12%
2014	Rp265.267.890	Rp6.631.697	Rp5.000.000	75,39%
2015	Rp320.605.200	Rp8.015.130	Rp5.000.000	62,38%

Untuk perhitungan kewajiban zakat perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” sesuai data diatas adalah sebagai berikut :

$$\text{Kewajiban zakat perusahaan} = \text{Pendapatan bersih} \times 2,5\%$$

$$\text{Kewajiban zakat tahun 2013} = \text{Rp179.969.670} \times 2,5\% = \text{Rp4.499.242}$$

$$\text{Kewajiban zakat tahun 2014} = \text{Rp265.267.890} \times 2,5\% = \text{Rp6.631.697}$$

$$\text{Kewajiban zakat tahun 2015} = \text{Rp320.605.200} \times 2,5\% = \text{Rp8.015.130}$$

4.4.2 Perspektif Pelanggan

1. Indeks Kepuasan Pelanggan

a. Uji Kecukupan Data

Tabel 4.6 Jumlah Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Kelompok Responden	Jumlah Kuesioner		
	Disebar	Kembali	Sah
Konsumen	50	50	49

Uji kecukupan data digunakan untuk mengukur apakah data yang digunakan sudah mencukupi untuk dilakukan penelitian atau belum. Adapun rumus yang digunakan dalam uji kecukupan data (Kadir,2015) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)} \quad (\text{bila populasi diketahui})$$

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p (1-p)}{e^2} \quad (\text{bila ada kecacatan data kuesioner})$$

Dimana :

n = Jumlah sampel minimal

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Tingkat kesalahan maksimum yang diizinkan (*error*)

Tingkat kepercayaan 95%

Tingkat ketelitian $\alpha = 5\% = 0,05$; $\alpha_2 = 0,025$; $Z_{\alpha_2} = 1,96$; $e = 5\%$

Kuisisioner yang disebar sebanyak 50 kuisisioner dan sah sebanyak 46 kusioner, maka diperoleh jumlah data (*sample*) minimal sebesar :

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

$$n = \frac{1,96^2 (49/50) 1-(49/50)}{0,05^2}$$

$$= 30,11814 \approx 30$$

Jadi sampel minimal yang dibutuhkan adalah 30 data

Karena $N > n$, yaitu $50 > 30$ maka data dianggap mencukupi.

b. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan 49 sampel yang sah. Langkah yang dilakukan untuk pengujian validitas adalah sebagai berikut

a) Hipotesis : H_0 : Data kuesioner *valid*

H_1 : Data kuesioner tidak *valid*

b) Tingkat signifikansi

Karena jumlah data adalah 49, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 49-2 = 47$, tingkat signifikansi 5% sehingga didapat $r_{tabel} = 0,281$

c) Daerah kritis

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka H_0 ditolak

d) Uji statistik dan kesimpulan

Nilai r_{hitung} didapatkan dari hasil pengolahan data menggunakan *software SPSS* versi 22.0 *for windows*. Uji validitas dengan klik menu *Analyze* → *Correlate* → *Bivariate*. Hasil uji validitas *software SPSS* versi 22.0 *for windows* terdapat pada lampiran, karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka semua data dikatakan valid.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No Item	r_{tabel}	r_{hitung}	Keterangan
P1	0,281	0,651	Valid
P2	0,281	0,598	Valid
P3	0,281	0,534	Valid
P4	0,281	0,306	Valid
P5	0,281	0,417	Valid
P6	0,281	0,572	Valid
P7	0,281	0,704	Valid
P8	0,281	0,734	Valid
P9	0,281	0,788	Valid
P10	0,281	0,724	Valid
P11	0,281	0,676	Valid
P12	0,281	0,659	Valid
P13	0,281	0,707	Valid

No Item	r_{tabel}	r_{hitung}	Keterangan
P14	0,281	0,774	Valid
P15	0,281	0,468	Valid
P16	0,281	0,379	Valid

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan 49 sampel yang sah. Langkah yang dilakukan untuk pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

a) Hipotesis : H_0 : Data kuesioner *reliable*

H_1 : Data kuesioner tidak *reliable*

b) Tingkat signifikansi

$$\alpha = 0,05 ; df = n - 2 = 49 - 2 = 47 ; r_{tabel} = 0,281$$

c) Daerah kritis

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

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$, maka H_0 ditolak

d) Uji statistik

Nilai r_{alpha} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software SPSS 22.0 for windows*. Uji Reliabilitas dengan klik menu *Analyze* → *Scale* → *Reliability* dan menghasilkan nilai Cronbach's Alpha $r_{alpha} = 0,884$

e) Kesimpulan

Dikarenakan $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ yaitu $0,884 \geq 0,281$ maka H_0 diterima yang berarti butir kuesioner bila berdasarkan *Perry Roy Hilton and Charlotte Brownlow* memiliki butir kuesioner reliabilitas tinggi.

d. Kesimpulan Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Pada kuesioner kepuasan konsumen menggunakan metode *Service Quality* yang terdiri dari 5 dimensi, yaitu *Tangible* (Berwujud), *Reliability* (Keandalan), *Responsiveness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), *Emphaty* (Empati), kualitas produk dan kepuasan produk. Rumus yang digunakan untuk menghitung kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut :

Total sampel yang di ambil pada kepuasan pelanggan adalah sejumlah 49 orang.

$$\begin{aligned}
 Ik_{maks} &= PP \times R \times Ex_{maks} \\
 &= 16 \times 49 \times 5 \\
 &= 3920 \\
 Ik_{min} &= PP \times R \times Ex_{min} \\
 &= 16 \times 49 \times 1 \\
 &= 784 \\
 Interval &= (Ik_{maks} - Ik_{min}) : 5 \\
 Interval &= (3920 - 784) : 5 \\
 &= 627,2
 \end{aligned}$$

Keterangan :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Ex_{maks} : Skor maksimal yang diberikan

Ex_{min} : Skor minimal yang diberikan

- | | | | | |
|----|--------|---|--------|-----------------------------------|
| 1. | 784 | - | 1411,2 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. | 1411,2 | - | 2038,4 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. | 2038,4 | - | 2665,6 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. | 2665,6 | - | 3292,8 | → dikategorikan puas |
| 5. | 3292,8 | - | 3920 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner kepuasan pelanggan yang disebar yaitu sebesar 3240, maka hasil dari kepuasan pelanggan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” dikategorikan puas.

$$\text{Indeks kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil kuesioner kepuasan konsumen terhadap produk *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” didapatkan hasil yaitu :

$$\begin{aligned}
 \text{Indeks kepuasan pelanggan} &= \frac{3240}{3920} \times 100\% \\
 &= 82,65\%
 \end{aligned}$$

2. Indeks Loyalitas Pelanggan

a. Uji Kecukupan Data

Tabel 4.8 Jumlah kuesioner loyalitas pelanggan

Kelompok Responden	Jumlah Kuesioner		
	Disebar	Kembali	Sah
Konsumen	50	50	49

Uji kecukupan data digunakan untuk mengukur apakah data yang digunakan sudah mencukupi untuk dilakukan penelitian atau belum. Adapun rumus yang digunakan dalam uji kecukupan data (Kadir, 2015) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)} \text{ (bila populasi diketahui)}$$

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p (1-p)}{e^2} \text{ (bila ada kecacatan data kuesioner)}$$

Dimana :

n = Jumlah sampel minimal

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Tingkat kesalahan maksimum yang diizinkan (*error*)

Tingkat kepercayaan 95%

Tingkat ketelitian $\alpha = 5\% = 0,05$; $\alpha_2 = 0,025$; $Z_{\alpha_2} = 1,96$; $e = 5\%$

Kuisisioner yang disebar sebanyak 50 kuisisioner dan sah sebanyak 46 kuisisioner, maka diperoleh jumlah data (*sample*) minimal sebesar :

$$\begin{aligned} n &= \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p (1-p)}{e^2} \\ n &= \frac{1,96^2 (49/50) 1-(49/50)}{0,05^2} \\ &= 30,11814 \approx 30 \end{aligned}$$

Jadi sampel minimal yang dibutuhkan adalah 30 data

Karena $N > N'$, yaitu $50 > 30$ maka data dianggap mencukupi.

b. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan 49 sampel yang sah. Langkah yang dilakukan untuk pengujian validitas adalah sebagai berikut

a) Hipotesis : H_0 : Data kuesioner *valid*

H_1 : Data kuesioner tidak *valid*

b) Tingkat signifikansi

Karena jumlah data adalah 49, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 49-2 = 47$, tingkat signifikansi 5% sehingga didapat $r_{tabel} = 0,281$

c) Daerah kritis

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka H_0 ditolak

d) Uji statistik dan kesimpulan

Nilai r_{hitung} didapatkan dari hasil pengolahan data menggunakan *software SPSS* versi 22.0 *for windows*. Uji validitas dengan klik menu *Analyze* → *Correlate* → *Bivariate*. Hasil uji validitas *software SPSS* versi 22.0 *for windows* terdapat pada lampiran, karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka semua data dikatakan valid.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Kuesioner Loyalitas Pelanggan

No Item	r_{tabel}	r_{hitung}	Keterangan
P1	0,281	0,823	Valid
P2	0,281	0,830	Valid
P3	0,281	0,802	Valid

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan 49 sampel yang sah. Langkah yang dilakukan untuk pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

a) Hipotesis : H_0 : Data kuesioner *reliable*

H_1 : Data kuesioner tidak *reliable*

b) Tingkat signifikansi

$\alpha = 0,05$; $df = n - 2 = 49 - 2 = 47$; $r_{tabel} = 0,281$

c) Daerah kritis

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

Jika $r_{\alpha} \leq r_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak

d) Uji statistik

Nilai r_{α} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software SPSS 22.0 for windows*. Uji Reliabilitas dengan klik menu *Analyze → Scale → Reliability* dan menghasilkan nilai Cronbach's Alpha $r_{\alpha} = 0,747$

e) Kesimpulan

Dikarenakan $r_{\alpha} \geq r_{\text{tabel}}$ yaitu $0,747 \geq 0,281$ maka H_0 diterima yang berarti butir kuesioner bila berdasarkan *Perry Roy Hilton and Charlotte Brownlow* memiliki butir kuesioner reliabilitas tinggi.

d. Kesimpulan Kuesioner Loyalitas Pelanggan

Total sampel yang di ambil pada loyalitas pelanggan adalah sejumlah 49 orang.

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= PP \times R \times \text{Exmaks} \\ &= 3 \times 49 \times 5 \\ &= 735 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \times \text{Exmin} \\ &= 3 \times 49 \times 1 \\ &= 147 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (735 - 147) : 5 \\ &= 117,6 \end{aligned}$$

Keterangan :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

- | | | | | |
|----|-------|---|-------|-----------------------------------|
| 1. | 147 | - | 264,6 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. | 264,6 | - | 382,2 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. | 382,2 | - | 499,8 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. | 499,8 | - | 617,4 | → dikategorikan puas |
| 5. | 617,4 | - | 735 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuesioner loyalitas pelanggan yang disebar yaitu sebesar 521, maka hasil dari loyalitas pelanggan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” dikategorikan puas.

$$\text{Indeks loyalitas pelanggan} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil kuesioner loyalitas pelanggan terhadap produk *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” didapatkan hasil yaitu :

$$\begin{aligned} \text{Indeks loyalitas pelanggan} &= \frac{521}{735} \times 100\% \\ &= 70,88\% \end{aligned}$$

3. Profitabilitas Pelanggan

Tabel 4.10 Data Profitabilitas Pelanggan Perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Tahun	Laba Bersih sebelum pajak	Penjualan Bersih	Profitabilitas Pelanggan
2013	Rp184.932.000	Rp1.684.800.000	10,97%
2014	Rp270.444.000	Rp1.872.000.000	14,44%
2015	Rp325.920.000	Rp2.059.200.000	15,82%

Untuk perhitungan Profitabilitas Pelanggan (ROI) perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” sesuai data diatas adalah sebagai berikut :

$$\text{Profitabilitas Pelanggan tahun 2013} = \frac{\text{Rp184.932.000}}{\text{Rp1.684.800.000}} \times 100\% = 10,97\%$$

$$\text{Profitabilitas Pelanggan tahun 2014} = \frac{\text{Rp270.444.000}}{\text{Rp1.872.000.000}} \times 100\% = 14,44\%$$

$$\text{Profitabilitas Pelanggan tahun 2015} = \frac{\text{Rp325.920.000}}{\text{Rp2.059.200.000}} \times 100\% = 15,82\%$$

4. Ketepatan Pembayaran ke Supplier

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pemilik *egg roll* Ubi ungu “Shasa” yaitu Bapak Luthfi didapatkan hasil bahwa semua bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi dibeli langsung oleh pemilik yaitu Bapak Luthfi dan Ibu Ifah. Semua bahan baku dibeli di Pasar Karangjaten Jalan Sisingamangaraja Brontokusuman Yogyakarta dan semua bahan baku yang dibeli dibayar secara kontan.

4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Promosi
 - a. Uji Kecukupan Data

Tabel 4.11 Jumlah Kuesioner Promosi

Kelompok Responden	Jumlah Kuesioner		
	Disebar	Kembali	Sah
Konsumen	50	50	49

Uji kecukupan data digunakan untuk mengukur apakah data yang digunakan sudah mencukupi untuk dilakukan penelitian atau belum. Adapun rumus yang digunakan dalam uji kecukupan data (Kadir,2015) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)} \quad (\text{bila populasi diketahui})$$

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p (1-p)}{e^2} \quad (\text{bila ada kecacatan data kuesioner})$$

Dimana :

- n = Jumlah sampel minimal
 N = Populasi
 p = Proporsi yang diduga
 Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian
 e = Tingkat kesalahan maksimum yang diizinkan (*error*)

Tingkat kepercayaan 95%

Tingkat ketelitian $\alpha = 5\% = 0,05$; $\alpha_2 = 0,025$; $Z_{\alpha_2} = 1,96$; $e = 5\%$

Kuisisioner yang disebar sebanyak 50 kuisisioner dan sah sebanyak 46 kusioner, maka diperoleh jumlah data (*sample*) minimal sebesar :

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

$$n = \frac{1,96^2 (49/50) 1-(49/50)}{0,05^2} = 30,11814 \approx 30$$

Jadi sampel minimal yang dibutuhkan adalah 30 data

Karena $N > N'$, yaitu $50 > 30$ maka data dianggap mencukupi.

b. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan 49 sampel yang sah. Langkah yang dilakukan untuk pengujian validitas adalah sebagai berikut

a) Hipotesis : H_0 : Data kuesioner *valid*

H_1 : Data kuesioner tidak *valid*

b) Tingkat signifikansi

Karena jumlah data adalah 49, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 49-2 = 47$, tingkat signifikansi 5% sehingga didapat $r_{tabel} = 0,281$

c) Daerah kritis

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka H_0 ditolak

d) Uji statistik dan kesimpulan

Nilai r_{hitung} didapatkan dari hasil pengolahan data menggunakan *software SPSS* versi 22.0 *for windows*. Uji validitas dengan klik menu *Analyze* → *Correlate* → *Bivariate*. Hasil uji validitas *software SPSS* versi 22.0 *for windows* terdapat pada lampiran, karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka semua data dikatakan valid.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Promosi

No Item	r_{tabel}	r_{hitung}	Keterangan
P1	0,281	0,880	Valid
P2	0,281	0,946	Valid
P3	0,281	0,935	Valid

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan 49 sampel yang sah. Langkah yang dilakukan untuk pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

a) Hipotesis : H_0 : Data kuesioner *reliable*

H_1 : Data kuesioner tidak *reliable*

b) Tingkat signifikansi

$\alpha = 0,05$; $df = n - 2 = 49 - 2 = 47$; $r_{tabel} = 0,281$

c) Daerah kritis

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

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$, maka H_0 ditolak

d) Uji statistik

Nilai r_{alpha} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software SPSS 22.0 for windows*. Uji Reliabilitas dengan klik menu *Analyze → Scale → Reliability* dan menghasilkan nilai Cronbach's Alpha $r_{alpha} = 0,908$

e) Kesimpulan

Dikarenakan $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ yaitu $0,908 \geq 0,281$ maka H_0 diterima yang berarti butir kuesioner bila berdasarkan *Perry Roy Hilton and Charlotte Brownlow* memiliki butir kuesioner reliabilitas tinggi.

d. Kesimpulan Kuesioner Promosi

Total sampel yang di ambil kuesioner promosi adalah sebanyak 49 orang.

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= PP \times R \times \text{Exmaks} \\ &= 3 \times 49 \times 5 \\ &= 735 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \times \text{Exmin} \\ &= 3 \times 49 \times 1 \\ &= 147 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (735 - 147) : 5 \\ &= 117,6 \end{aligned}$$

Keterangan :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

- | | | | | |
|----|-------|---|-------|-----------------------------------|
| 1. | 147 | - | 264,6 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2. | 264,6 | - | 382,2 | → dikategorikan tidak puas |
| 3. | 382,2 | - | 499,8 | → dikategorikan cukup puas |
| 4. | 499,8 | - | 617,4 | → dikategorikan puas |
| 5. | 617,4 | - | 735 | → dikategorikan sangat puas |

Dengan melihat jumlah dari hasil kuesioner loyalitas pelanggan yang disebar yaitu sebesar 444, maka hasil dari loyalitas pelanggan *Egg Roll Ubi Ungu "Shasa"* dikategorikan cukup puas.

$$\text{Promosi} = \frac{\text{Jumlah total nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil kuesioner Promosi terhadap produk *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” didapatkan hasil yaitu :

$$\begin{aligned}\text{Promosi} &= \frac{444}{735} \times 100\% \\ &= 60,40\%\end{aligned}$$

2. Rasio Perputaran Persediaan

Data rasio perputaran persediaan yang didapatkan dari tahun 2013-2015 *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13 Data Rasio Perputaran Persediaan Perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Tahun	Harga Pokok Penjualan	Rata-rata Persediaan	Rasio Perputaran Persediaan
2013	Rp7.988	15600	51,2%
2014	Rp8.531	15600	54,6%
2015	Rp9.235	15600	59,1%

Untuk perhitungan rasio perputaran persediaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” sesuai data diatas adalah sebagai berikut :

$$\text{Rasio Perputaran Persediaan tahun 2013} = \frac{\text{Rp7.988}}{15600} \times 100\% = 51,2\%$$

$$\text{Rasio Perputaran Persediaan tahun 2014} = \frac{\text{Rp8.531}}{15600} \times 100\% = 54,6\%$$

$$\text{Rasio Perputaran Persediaan tahun 2015} = \frac{\text{Rp9.235}}{15600} \times 100\% = 59,1\%$$

3. Bahan Baku Produk Halal

Bahan baku yang digunakan untuk pembuatan *Egg Roll* Ubi Ungu ”Shasa” antara lain :

- Ubi Ungu, ubi ungu sebagai bahan baku utama pembuatan *egg roll*
- Telur, merupakan bahan tambahan utama yang dibutuhkan dalam jumlah yang besar. Telur berfungsi untuk menciptakan kerenyahan pada hasil olahan.

- c. Gula Pasir, berfungsi memberikan rasa manis pada *egg roll*.
- d. Tepung terigu, Berfungsi untuk membuat adonan *egg roll* menjadi berisi.
- e. Margarin, berfungsi memberikan rasa gurih pada *egg roll* dan membuat adonan tidak lengket pada cetakan.
- f. Susu bubuk, berfungsi memberikan tambahan cita rasa pada *egg roll*.
- g. Ovalet, berfungsi sebagai pengembang volume adonan.
- h. Santan, berfungsi untuk menambah rasa gurih pada adonan *egg roll*.
- i. Tepung sagu, berfungsi sebagai pengental adonan.
- j. Pewarna makanan, berfungsi menciptakan warna pada makanan, pewarna makanan yang digunakan adalah warna ungu. Pewarna makanan ini tetap digunakan karena warna alami ubi ungu akan tertutup dengan campuran bahan bahan tambahan lainnya.

Tabel 4.14 Data Bahan Baku Pembuatan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Jenis Bahan Baku	Merk Bahan Baku	Sertifikasi Halal
Ubi Ungu	-	Alami (Halal)
Telur	-	Alami (Halal)
Gula Pasir	Gula Pasir Gunung Madu	Halal MUI
Tepung Terigu	Bogasari Segitiga Biru	LPPOM MUI
Margarin	Simas Palmia	Halal MUI
Susu Bubuk	Bendico	Halal MUI
Ovalet	Koepoe-koepoe	LPPOM MUI
Santan	-	Alami (Halal)
Tepung Sagu	Gunung Agung	LPPOM MUI
Pewarna Makanan	Koepoe-koepoe	LPPOM MUI

4. Proses Produksi

Proses produksi *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” ada 2 jenis, yaitu proses produksi menggunakan mesin dan proses produksi manual menggunakan tenaga manusia. Proses yang menggunakan mesin adalah pada saat pembuatan adonan dan pengepresan kemasan. Sedangkan proses produksi secara manual adalah pada saat penggulungan *egg*

roll dan pengemasan. Proses produksi *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” terdiri dari beberapa tahap yaitu :

a. Persiapan dan Pencucian ubi ungu

Persiapan dimulai dengan memilih ubi ungu yang baik dan tidak busuk, kemudian dicuci sampai bersih menggunakan air mengalir agar kotoran yang berada dikulit ubi ungu dapat ikut hanyut bersama air dan potong ubi ungu menjadi dua bagian.

b. Pengukusan Ubi Ungu

Pengukusan ubi ungu dilakukan dengan tujuan mematangkan ubi ungu sebelum diproses. Pengukusan dilakukan dengan cara dikukus didalam alat pengukus selama kurang lebih 20 – 30 menit sampai ubi ungu matang dan siap untuk diproses lebih lanjut.

c. Pengupasan Ubi Ungu

Pengupasan ubi ungu dilakukan dengan pisau dengan cara membuang bagian kulit luar dari ubi ungu yang telah dikukus.

d. Penumbukan Ubi Ungu

Penumbukan ubi ungu dilakukan dengan menggunakan cobek batu, penumbukan dilakukan agar lebih mudah saat proses pencampuran adonan menggunakan *mixer*.

e. Pencampuran adonan

Pencampuran adonan dilakukan dengan cara mencampur bahan baku ubi ungu sebanyak 0,5 kg yang telah dihaluskan dengan bahan tambahan lainnya menggunakan *mixer*. *Mixer* yang digunakan mempunyai kapasitas mesin untuk menampung adonan sebanyak 20 kg. Bahan tambahan yang digunakan untuk pembuatan *egg roll* yaitu telur 2,5 kg, tepung terigu 1,5 kg, tepung sagu 0,15 kg, gula pasir 1,5 kg, santan , mentega 1 kg, susu bubuk 0,1 kg, pewarna makanan, dan ovalet.

f. Pencetakan *Egg Roll*

Proses pencetakan *egg roll* dilakukan dengan cara memanaskan terlebih dahulu cetakan kemudian cetak adonan kedalam alat cetakan sampai adonan menjadi pipih dengan takaran satu sendok adonan untuk satu cetakan. Proses pencetakan selanjutnya yaitu dengan menggulung adonan menjadi *roll* yang dilakukan manual menggunakan penjepit bambu.

g. Pendinginan *Egg Roll*

Pendinginan *egg roll* dilakukan dengan cara mendinginkan hasil cetakan selama kurang lebih 2 jam. Proses pendinginan ini dilakukan agar *egg roll* menjadi lebih renyah sebelum dilakukan proses pengemasan, karena apabila *egg roll* ubi ungu yang selesai dicetak dan masih dalam kondisi panas kemudian langsung dimasukkan kedalam kemasan plastik makan akan mengurangi dan bahkan dapat menghilangkan kerenyahan *egg roll* ubi ungu.

h. Pengemasan Plastik

Pengemasan dilakukan dengan memasukkan *egg roll* ubi ungu kedalam kemasan plastik dengan isi setiap kemasan plastik sebanyak 20 buah *egg roll*. Dalam proses pengemasan plastik ini juga dilakukan penyortiran *egg roll* yang baik atau siap dikemas dan produk *egg roll* yang *reject*. *Egg roll* yang dipilih adalah *egg roll* yang memiliki tingkat kematangan sesuai dengan ketentuan yaitu *egg roll* yang tidak gosong dan tidak mentah. Selain itu besar kecilnya serta panjang pendeknya *egg roll* harus sama dan sesuai dengan ukuran. Setelah itu plastik yang sudah terisi *egg roll* dipress menggunakan alat *press* agar kerenyahannya terjaga.

i. Pengemasan Kardus

Pengemasan kardus dilakukan setelah kemasan plastik sudah dipress menggunakan alat *press*. Kardus-kardus yang akan digunakan terlebih dahulu diberi tanggal kadaluarsa dengan cara mendentang tanggal yang tertera pada kemasan, lipat kardus sesuai dengan garis lipatan yang tersedia hingga berbentuk kotak, kemudian lem bagian bawah kardus menggunakan isolasi. Setelah itu masukkan plastik yang sudah terisi *egg roll* kedalam kardus dan pada bagian atas kardus direkatkan menggunakan isolasi agar kardus tertutup rapat.

Tabel 4.15 Kesesuaian Proses Produksi dengan Konsep Halal

No.	Jenis Kegiatan	Hasil	
		Tidak Sesuai	Sesuai
1	Fasilitas produksi dan peralatan pembantu tidak boleh digunakan secara bersama atau bergantian		√
	Fasilitas produksi terpisah dari fasilitas untuk keperluan lain (rumah tangga atau keperluan lainnya yang tidak terkait dengan proses		√

No.	Jenis Kegiatan	Hasil	
		Tidak Sesuai	Sesuai
	pembuatan produk)		
3	Proses produksi dilakukan secara baik dan bersih, sehingga dapat menghindari terjadinya kontaminasi barang haram atau najis		√
4	Pencucian fasilitas produksi dilakukan menggunakan air mengalir dan menggunakan sabun cuci		√
5	Pencucian bahan baku dilakukan menggunakan air mengalir		√

5. Penyimpanan Produk / *warehousing*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pemilik *egg roll* Ubi ungu “Shasa” yaitu Bapak Luthfi didapatkan hasil bahwa perusahaan memiliki 2 gudang produk yaitu gudang bahan baku dan gudang produk jadi. Gudang bahan baku terletak disisi kiri tempat produksi dan digunakan sebagai tempat penyimpanan bahan baku yang siap untuk diproduksi, kemudian terdapat gudang produk jadi yang terletak dibagian depan tempat produksi dan digunakan sebagai tempat penyimpanan akhir *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” yang siap untuk dijual dan didistribusikan.

Tabel 4.16 Kesesuaian Penyimpanan Produk dengan Konsep Halal

No.	Jenis Kategori Penilaian Penyimpanan Produk	Hasil	
		Tidak Sesuai	Sesuai
1	Tingkat kesegaran bahan baku		√
2	Penanganan sebelum disimpan		√
3	Kemasan yang digunakan		√
4	Keadaan tempat penyimpanan		√
5	Praktek penyimpanan yang baik		√

4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Indeks Kepuasan Kerja Karyawan

Total sampel yang di ambil pada kepuasan kerja karyawan adalah sejumlah 18 orang.

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= PP \times R \times \text{Exmaks} \\ &= 13 \times 18 \times 5 \\ &= 1170 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= PP \times R \times \text{Exmin} \\ &= 13 \times 18 \times 1 \\ &= 234 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1170-234) : 5 \\ &= 187,2 \end{aligned}$$

Keterangan :

- PP : Banyaknya item pertanyaan
 R : Jumlah responden
 Exmaks : Skor maksimal yang diberikan
 Exmin : Skor minimal yang diberikan

6. 234 - 421,2 → dikategorikan sangat tidak puas
7. 421,2 - 608,4 → dikategorikan tidak puas
8. 608,4 - 795,6 → dikategorikan cukup puas
9. 795,6 - 982,8 → dikategorikan puas
10. 982,8 - 1170 → dikategorikan sangat puas

Dengan melihat jumlah dari hasil kuisioner kepuasan karyawan yang disebar yaitu sebesar 970, maka hasil dari kepuasan karyawan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” dikategorikan puas.

$$\text{Kepuasan kerja karyawan} = \frac{\text{Jumlah totsl nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil kuesioner kepuasan kerja karyawan ada ada di perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” didapatkan hasil yaitu :

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan kerja karyawan} &= \frac{970}{1170} \times 100\% \\ &= 82,90\% \end{aligned}$$

2. Retensi Karyawan

Penelitian tentang retensi karyawan ini dilakukan agar karyawan mampu menciptakan hubungan loyalitas dengan karyawannya

Tabel 4.17 Data hasil retensi karyawan Perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu "Shasa"

No.	Tahun	Jumlah <i>Turnover</i>	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan
1	2013	0	25	0%
2	2014	6	19	31,57%
3	2015	1	18	5,5%

Perhitungan *persentase* tingkat retensi karyawan *Egg Roll* Ubi Ungu "Shasa" adalah sebagai berikut :

$$\text{Retensi Karyawan tahun 2013} = \frac{0}{25} \times 100\% = 0\%$$

$$\text{Retensi Karyawan tahun 2014} = \frac{6}{19} \times 100\% = 31,57\%$$

$$\text{Retensi Karyawan tahun 2015} = \frac{1}{18} \times 100\% = 5,5\%$$

3. Kecelakaan Kerja

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pemilik *egg roll* Ubi ungu "Shasa" yaitu Bapak Luthfi didapatkan hasil bahwa karyawan di Perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu "Shasa" selama tahun 2013 sampai tahun 2015 tidak ada terjadinya kecelakaan kerja. Sehingga Kecelakaan kerja yaitu sebesar 0%.

4. Ketepatan Waktu Penggajian Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pemilik *egg roll* Ubi ungu "Shasa" yaitu Bapak Luthfi didapatkan hasil bahwa karyawan di Perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu "Shasa" bekerja selama 6 hari kerja mulai dari hari Senin hingga hari Sabtu sedangkan hari Minggu karyawan libur. Gaji semua karyawan diberikan setiap minggu yaitu pada hari Sabtu, penggajian karyawan dilakukan sesuai dengan kesepakatan awal pekerja dengan pemilik *Egg Roll* Ubi Ungu "Shasa", dan semenjak berdiri pada tahun 2010 hingga sekarang belum pernah terjadi keterlambatan penggajian karyawan. Sehingga prosentase untuk indikator ketepatan waktu penggajian karyawan adalah 100%.

4.5 Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Berikut merupakan hasil kinerja perusahaan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* yang disajikan dalam tabel berikut ini

Tabel 4.18 Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Target	Realisasi			Skor	Hasil
		Perusahaan	2013	2014	2015		
Perspektif	<i>Return On Investment</i> (ROI)	20%	26,23%	38,66%	46,73%	37,21%	+
Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan	10%	-	11%	10%	10,50%	+
	Rasio Biaya Tenaga Kerja	10%	13,9%	10,7%	10%	11,47%	+
	Kewajiban Zakat pertahun	100%	111,12%	75,39%	62,38%	82,96%	—
Perspektif	Indeks Kepuasan Pelanggan	80%		82,65%		82,65%	+
Pelanggan	Indeks Loyalitas Pelanggan	80%		70,88%		70,88%	—
	Profitabilitas Pelanggan	10%	10,97%	14,44%	15,82%	13,74%	+
	Ketepatan Pembayaran ke Supplier	100%		100%		100%	+
Perspektif	Promosi	80%		60,40%		60,40%	—
Proses Bisnis	Perputaran Persediaan	50%	51,2%	54,6%	59,1%	54,97%	+
Internal	Bahan Baku Produk	100%		100%		100%	+
	Proses Produksi	100%		100%		100%	+
	Penyimpanan Produk	100%		100%		100%	+

Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Target	Realisasi			Skor	Hasil
		Perusahaan	2013	2014	2015		
	(warehousing)						
Pembelajaran dan	Indeks Kepuasan Kerja Karyawan	80%		82,90%		82,90%	+
Pertumbuhan	Retensi Karyawan	0%	-	31,57%	5,5%	18,54%	-
	Kecelakaan Kerja	0%		0%		0%	+
	Ketepatan Waktu Penggajian Karyawan	100%		100%		100%	+
	Hasil Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	60%				60,37%	+

Keterangan:

+ : Indikator perspektif *Balanced Scorecard* sudah sesuai dengan target perusahaan

- : Indikator perspektif *Balanced Scorecard* belum sesuai dengan target perusahaan dan perlu dilakukan perbaikan kinerja.

BAB V

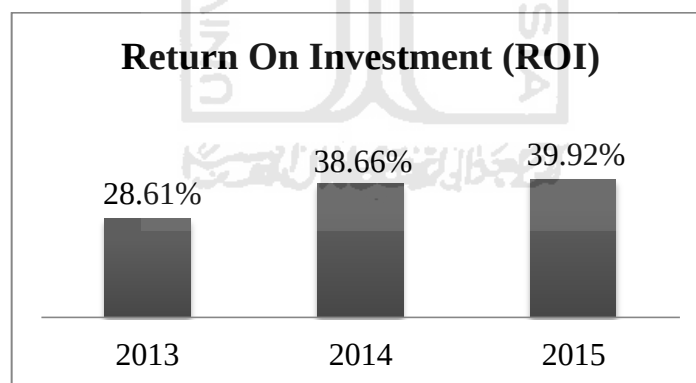
PEMBAHASAN

5.1 Analisis Hasil Pengukuran

5.1.1 Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, kinerja perusahaan ditinjau berdasarkan prosentase empat indikator yaitu *Return On Investment* (ROI), pertumbuhan pendapatan, rasio biaya tenaga kerja, dan kewajiban zakat pertahun.

1. *Return On Investment* (ROI)

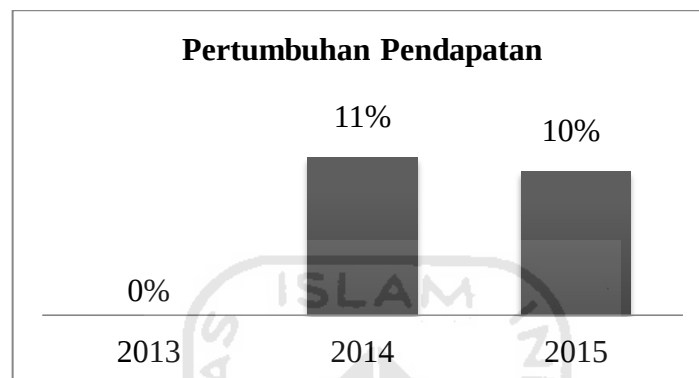


Gambar 5.1 Grafik *Return On Investment* (ROI) *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Berdasarkan Gambar 5.1 menunjukkan bahwa *return on investment* perusahaan Ubi Ungu “Shasa” pada tahun 2013 yakni sebesar 28,61%. *Return on investment* mengalami kenaikan pada tahun 2014 menjadi sebesar 38,66% dan pada tahun 2015 naik kembali menjadi 39,92% dan memiliki skor akhir sebesar 37,21%. Kenaikan persentase *return on investment* setiap tahunnya terjadi karena laba dan total asset yang dimiliki perusahaan setiap tahunnya juga meningkat sehingga nilai *return on investment* yang

dimiliki juga semakin baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam indikator *return on investment* sudah mencapai target yang diinginkan perusahaan karena skor akhir *return on investment* adalah sebesar 37,21% lebih tinggi dibandingkan dengan target perusahaan yakni sebesar 20%.

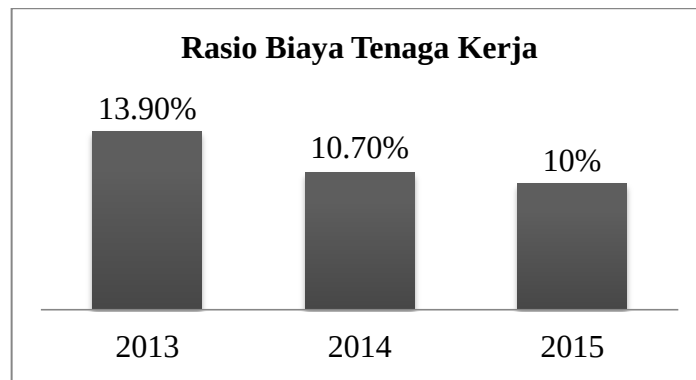
2. Pertumbuhan Pendapatan



Gambar 5.2 Grafik Pertumbuhan Pendapatan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Pada grafik gambar 5.2 didapatkan bahwa pertumbuhan pendapatan yang dicapai perusahaan pada tahun 2014 yakni sebesar 11%, sedangkan pada tahun 2015 mengalami sedikit penurunan menjadi 10%. Penurunan nilai persentase pertumbuhan pendapatan ini terjadi karena kenaikan pendapatan tahun 2013 ke tahun 2014 lebih tinggi dibandingkan hasil kenaikan pendapatan tahun 2014 ke tahun 2015. Meskipun terjadi penurunan persentase pertumbuhan pendapatan perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” tetapi dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan dalam indikator pertumbuhan pendapatan sudah sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan karena skor akhir pertumbuhan pendapatan adalah sebesar 10,50% lebih besar dibandingkan dengan target perusahaan yakni sebesar 10%.

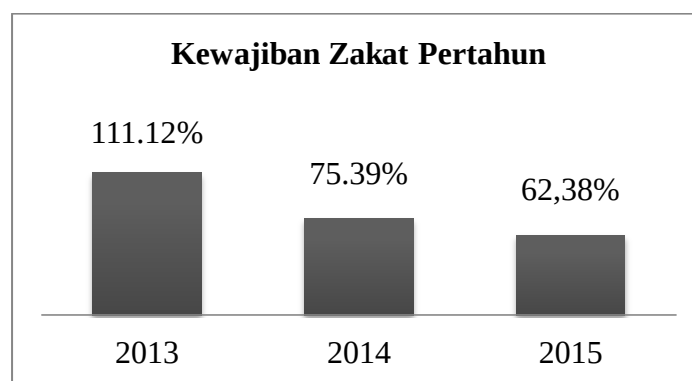
3. Rasio Biaya Tenaga Kerja



Gambar 5.3 Grafik Rasio Biaya Tenaga Kerja *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Berdasarkan gambar 5.3 menunjukkan bahwa rasio biaya tenaga kerja yang dimiliki perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” adalah sebesar 13,90%. Rasio biaya tenaga kerja ini mengalami penurunan pada tahun 2014 menjadi sebesar 10,70% dan pada tahun 2015 terjadi penurunan persentase kembali menjadi 10% dan memiliki skor akhir sebesar 11,47%. Terjadinya penurunan persentase rasio biaya tenaga kerja menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam indikator tersebut adalah semakin baik pada setiap tahunnya, hal ini disebabkan karena perbandingan biaya tenaga kerja dan penjualan bersih menjadi semakin kecil dan dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” pada indikator rasio beban tenaga kerja sudah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan karena skor akhir rasio biaya tenaga kerja lebih tinggi dibandingkan dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yakni sebesar 10%.

4. Kewajiban Zakat pertahun



Gambar 5.4 Grafik Kewajiban Zakat Pertahun *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Berdasarkan gambar 5.4 menunjukkan bahwa persentase indikator kewajiban zakat pertahun *Egg Roll Ubi Ungu* "Shasa" pada tahun 2013 yakni sebesar 111,12% dan terus mengalami penurunan pada tahun 2014 dan 2015 masing masing memiliki persentase sebesar 75,39% dan 62,38%. Penurunan persentase indikator kewajiban zakat per tahun ini dikarenakan besarnya pembayaran pajak yang dibayarkan oleh perusahaan lebih kecil atau kurang dari kisaran kewajiban pajak yang seharusnya dibayar. Meskipun pada tahun 2013 persentase pembayaran pajak pertahun menunjukkan nilai sebesar 111,12% yang berarti lebih tinggi dibandingkan dengan target perusahaan yakni 100%, tetapi hasil skor akhir indikator kewajiban pajak menunjukkan angka 82,96% yang berarti pada indikator tersebut perusahaan belum sesuai dengan target perusahaan yakni sebesar 100%, yang berarti pada indikator kewajiban pajak per tahun ini harus dilakukan perbaikan agar kinerja perusahaan dapat sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan.

5.1.2 Perspektif Pelanggan

Berdasarkan pengambilan data pada pelanggan terdapat empat tolak ukur dalam penelitian kinerja perusahaan tersebut, yang diukur berdasarkan data indeks kepuasan pelanggan, data loyalitas pelanggan, profitabilitas pelanggan, data ketepatan pembayaran ke *supplier*.

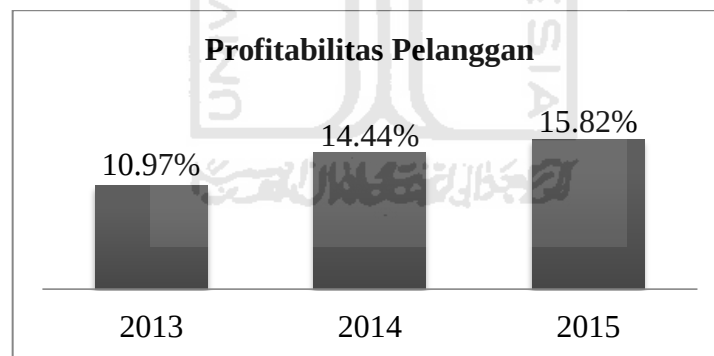
1. Indeks Kepuasan Pelanggan

Pada hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengukur indeks kepuasan pelanggan berdasarkan kuesioner yang telah disebar kepada 49 orang responden didapatkan hasil bahwa pada indikator indeks kepuasan pelanggan memiliki nilai pencapaian yaitu sebesar 3240 yang berada pada interval 2665,6 sampai 3292,8 maka hasil dari kepuasan pelanggan *Egg Roll Ubi Ungu* "Shasa" dikategorikan puas dan memiliki skor akhir persentase sebesar 82,65%. Sehingga kinerja perusahaan sudah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan karena skor akhir persentase perusahaan yang dimiliki lebih tinggi dibandingkan dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yaitu sebesar 80%.

2. Indeks Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan merupakan perkiraan niat pelanggan untuk melakukan bisnis dengan perusahaan dimasa depan, oleh sebab itu indikator tersebut penting untuk dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengukur indeks loyalitas pelanggan terhadap *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” berdasarkan kuesioner yang telah disebar kepada 49 orang responden didapatkan hasil bahwa pada indikator indeks loyalitas pelanggan memiliki nilai pencapaian yaitu sebesar 521 yang berada pada interval 499,8 sampai 617,4 maka hasil dari loyalitas pelanggan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” dikategorikan puas dan memiliki skor akhir persentase sebesar 70,88%. Meskipun pada kuesioner loyalitas pelanggan dikategorikan memiliki hasil puas, tetapi kinerja perusahaan belum sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan karena skor akhir persentase perusahaan yang dimiliki masih lebih rendah dibandingkan dengan target perusahaan yaitu sebesar 80%, oleh sebab itu diperlukan perbaikan kinerja pada indikator loyalitas pelanggan agar nantinya hasil kinerja dapat sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan.

3. Profitabilitas Pelanggan



Gambar 5.5 Grafik Profitabilitas Pelanggan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Pada gambar 5.4 berdasarkan hasil penelitian indikator profitabilitas pelanggan pada tahun 2013 memiliki persentase sebesar 10,97% dan terus mengalami kenaikan persentase pada tahun 2014 dan tahun 2015 yang masing masingnya memiliki nilai sebesar 14,44% dan 15,82%. Kenaikan persentase ini disebabkan karena perbandingan antara laba bersih dan penjualan bersih yang dimiliki oleh perusahaan setiap tahunnya mengalami kenaikan, semakin tinggi hasil persentase profitabilitas pelanggan setiap tahunnya maka dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan laba dan menjadi

lebih kompetitif. Sedangkan skor akhir yang dimiliki oleh indikator profitabilitas pelanggan adalah sebesar 13,74%, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan sudah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan karena hasil skor akhir yang dimiliki lebih besar dibandingkan dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yaitu sebesar 10%.

4. Ketepatan Pembayaran ke *Supplier*

Ketepatan pembayaran ke *Supplier* merupakan salah satu dari indikator berdasarkan konsep halal yang dibutuhkan pada perspektif pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara kepada narasumber didapatkan hasil bahwa perusahaan *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”* selalu melakukan pembayaran dalam pembelian bahan baku secara kontan dan tepat waktu. Oleh sebab itu indikator ketepatan pembayaran ke *supplier* memiliki skor akhir sebesar 100% dan sudah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yakni sebesar 100%.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

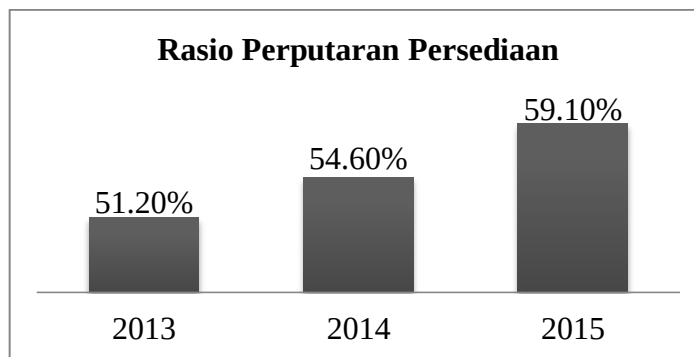
Berdasarkan pengambilan data pada perspektif proses bisnis internal terdapat lima tolak ukur dalam penelitian kinerja perusahaan tersebut, yang diukur berdasarkan data promosi, perputaran persediaan, bahan baku produk, proses produksi, dan penyimpanan produk (*warehousing*).

1. Promosi

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengukur promosi yang sudah dilakukan oleh *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”* berdasarkan kuesioner yang telah disebar kepada 49 orang responden didapatkan hasil bahwa pada indikator promosi memiliki nilai pencapaian yaitu sebesar 444 yang berada pada interval 382,2 sampai 499,8 maka hasil dari kuesioner promosi pada perusahaan *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”* dikategorikan cukup puas dan memiliki skor akhir persentase sebesar 60,40%. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan belum sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan karena skor akhir persentase perusahaan yang dimiliki

masih lebih rendah dibandingkan dengan target perusahaan yaitu sebesar 70%, oleh sebab itu diperlukan perbaikan kinerja pada indikator promosi agar nantinya hasil kinerja dapat sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan.

2. Rasio Perputaran Persediaan



Gambar 5.6 Grafik Rasio Perputaran Persediaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Berdasarkan Gambar 5.5 menunjukkan bahwa persentase rasio perputaran persediaan perusahaan Ubi Ungu “Shasa” pada tahun 2013 yakni sebesar 51,20%. Persentase rasio perputaran persediaan mengalami kenaikan pada tahun 2014 menjadi sebesar 54,60% dan pada tahun 2015 naik kembali menjadi 59,10% dan memiliki skor akhir sebesar 54,97%. Kenaikan persentase rasio perputaran persediaan setiap tahunnya terjadi karena adanya peningkatan harga pokok penjualan sehingga nilai persentase rasio perputaran persediaan yang dimiliki juga semakin baik, karena semakin tinggi tingkat perputaran persediaan maka semakin efektif juga pengelolaan persediaan yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam indikator rasio perputaran persediaan sudah mencapai target yang diinginkan perusahaan karena skor akhir rasio perputaran persediaan adalah sebesar 54,97% lebih tinggi dibandingkan dengan target perusahaan yakni sebesar 50%.

3. Bahan Baku Produk

Penelitian tentang bahan baku produk dilakukan untuk mengetahui tentang informasi bahan baku yang dipakai pada produk *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”. Berdasarkan hasil penelitian dan observasi langsung didapatkan hasil bahwa semua bahan baku yang digunakan untuk pembuatan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” sudah tersertifikasi halal oleh LPPOM MUI . Oleh sebab itu pada indikator indikator bahan baku produk memiliki

skor akhir sebesar 100% dan sudah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yakni sebesar 100%.

4. Proses Produksi Halal

Indikator penelitian proses produksi digunakan untuk melihat bagaimana proses pembuatan produk *Egg Roll* Ubi Ungu "Shasa" apakah sudah sesuai dan baik atau belum, karena proses produksi merupakan salah satu indikator yang nantinya digunakan untuk menentukan kehalalan produk. Berdasarkan hasil penelitian berupa wawancara kepada narasumber dan observasi langsung didapatkan hasil bahwa semua proses produksi yang dijalankan untuk pembuatan *Egg Roll* Ubi Ungu "Shasa" sudah baik, bersih dan sesuai dengan ajaran Islam. Oleh sebab itu pada indikator proses produksi memiliki skor akhir sebesar 100% dan sudah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yakni sebesar 100%.

5. Penyimpanan Produk (*warehousing*)

Indikator terakhir yang diteliti dalam perspektif proses bisnis internal adalah indikator penyimpanan produk (*warehousing*). Berdasarkan hasil penelitian berupa wawancara kepada narasumber dan observasi langsung didapatkan hasil bahwa proses penyimpanan produk jadi dan bahan baku yang ada di gudang produksi *Egg Roll* Ubi Ungu "Shasa" sudah baik, bersih dan sesuai dengan ajaran Islam. Oleh sebab itu pada indikator penyimpanan produk memiliki skor akhir sebesar 100% dan sudah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yakni sebesar 100%.

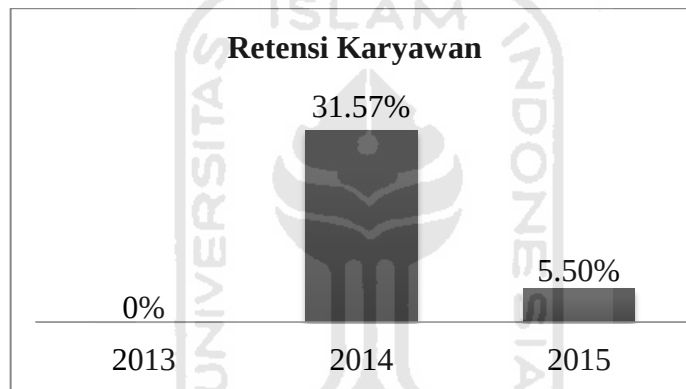
5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan pengambilan data pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat empat tolak ukur dalam penelitian kinerja perusahaan tersebut, yang diukur berdasarkan data indeks kepuasan kerja karyawan, retensi karyawan, kecelakaan kerja, dan ketepatan waktu penggajian karyawan.

1. Indeks Kepuasan Kerja Karyawan

Pada hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengukur indeks kepuasan kerja karyawan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” berdasarkan kuesioner yang telah disebar kepada karyawan sebanyak 18 orang didapatkan hasil bahwa pada indikator indeks kepuasan kerja karyawan memiliki nilai pencapaian yaitu sebesar 970 yang berada pada interval 795,6 sampai 982,8 maka hasil dari kepuasan kerja karyawan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” dikategorikan puas dan memiliki skor akhir persentase sebesar 82,90%. Sehingga kinerja perusahaan sudah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan karena skor akhir persentase perusahaan yang dimiliki lebih tinggi dibandingkan dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yaitu sebesar 80%.

2. Retensi Karyawan



Gambar 5.7 Grafik Retensi Karyawan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa”

Berdasarkan gambar 5.6 menunjukkan bahwa retensi karyawan yang dimiliki perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” pada tahun 2014 adalah sebesar 31,57%. Retensi karyawan ini mengalami penurunan pada tahun 2015 menjadi sebesar 5,50% dan memiliki skor akhir sebesar 18,54%. Terjadinya penurunan persentase retensi karyawan ini disebabkan karena banyaknya karyawan yang keluar setiap tahunnya semakin berkurang dan dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan *Egg Roll* Ubi Ungu “Shasa” pada indikator retensi karyawan sudah semakin baik dari tahun 2014 ke tahun 2015. Meskipun terjadinya penurunan persentase retensi karyawan tetapi pada indikator tersebut belum sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan karena skor akhir masih lebih tinggi dibandingkan dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yakni sebesar 0%.

3. Kecelakaan Kerja

Salah satu indikator yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah indikator kecelakaan kerja. Berdasarkan hasil penelitian berupa wawancara kepada narasumber didapatkan hasil bahwa belum pernah terjadi kecelakaan kerja di perusahaan *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”*. Oleh sebab itu pada indikator kecelakaan kerja memiliki skor akhir sebesar 0% dan sudah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yakni sebesar 0%.

4. Ketepatan Waktu Penggajian Karyawan

Salah satu indikator yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah indikator ketepatan waktu penggajian karyawan. Berdasarkan hasil penelitian berupa wawancara kepada narasumber didapatkan hasil bahwa penggajian karyawan dilakukan sesuai dengan kesepakatan awal pekerja dengan pemilik *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”*, dan semenjak berdiri pada tahun 2010 hingga sekarang belum pernah terjadi keterlambatan penggajian karyawan. Sehingga prosentase untuk indikator ketepatan waktu penggajian karyawan adalah 100% dan sudah sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yakni sebesar 0%.

5.2 Analisis Nilai Total *Balanced Scorecard*

Penelitian pengukuran kinerja perusahaan *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”* menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan pendekatan konsep halal yang memuat empat perspektif didalamnya, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Didalam keempat perspektif tersebut membuat 17 indikator pengukuran yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja perusahaan *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”*.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan didapatkan nilai skor akhir persentase *Balanced Scorecard* yaitu sebesar 60,37% dan masuk kedalam kategori baik karena 60,37% berada pada interval 60% - 80%. Hal ini berarti perusahaan *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”* memiliki kinerja yang baik karena hasil skor akhir yang didapatkan lebih besar dibandingkan dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yaitu sebesar

60%, hal ini berarti dalam jangka waktu 3 tahun yaitu tahun 2013, 2014, dan 2015, perusahaan mampu meningkatkan kinerja sebesar 0,37% dari target awal perusahaan. Meskipun pengukuran kinerja dinilai baik karena memiliki hasil skor akhir *Balanced Scorecard* yang melebihi target perusahaan, tetapi ada beberapa indikator dalam perspektif *Balanced Scorecard* yang masih memiliki skor dibawah target perusahaan yaitu pada perspektif keuangan terdapat pada indikator kewajiban zakat pertahun, perspektif pelanggan terdapat pada indikator loyalitas pelanggan, perspektif proses bisnis internal terdapat pada indikator promosi, dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat pada indikator retensi karyawan.

5.3 Analisis Hasil Skor Akhir pada Key Performance Indicator

5.3.1 Hasil Skor Key Performance Indicator Bernilai Positif

Dalam hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* terdapat beberapa indikator yang memiliki hasil skor bernilai positif yaitu pada perspektif keuangan antara lain terdapat pada indikator *return on investment*, pertumbuhan pendapatan, dan rasio biaya tenaga kerja. Pada perspektif pelanggan antara lain terdapat pada indikator indeks kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan ketepatan pembayaran ke *supplier*. Pada perspektif proses bisnis internal antara lain terdapat pada indikator perputaran persediaan, bahan baku produk, proses Produksi, dan penyimpanan produk (*warehousing*). Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat pada indikator indeks kepuasan kerja karyawan, kecelakaan kerja, dan ketepatan waktu penggajian karyawan. Dari 13 indikator yang memiliki hasil positif berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada tahun 2013, 2014, dan 2015 menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa pada indikator tersebut sudah memiliki kinerja yang cukup baik dan melebihi ekspektasi target yang diinginkan oleh perusahaan, sehingga diharapkan perusahaan dapat mempertahankan kinerja aau bahkan dapat meningkatkan kinerja untuk tahun tahun yang akan datang berdasarkan beberapa perspektif tersebut.

5.3.2 Hasil Skor *Key Performance Indicator* Bernilai Negatif

Dalam hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* terdapat beberapa indikator yang memiliki hasil skor bernilai negatif yaitu pada perspektif keuangan terdapat pada indikator kewajiban zakat pertahun, pada perspektif pelanggan terdapat pada indikator indeks loyalitas pelanggan, pada perspektif proses bisnis internal terdapat pada indikator promosi, dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat pada indikator retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ke empat indikator tersebut masih memiliki kinerja dibawah target yang diinginkan oleh perusahaan, sehingga harus dilakukan perbaikan lebih lanjut dengan memfokuskan pada faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja dari empat perspektif tersebut.

5.4 Rekomendasi Pada Indikator yang Bernilai Negatif

Dalam penelitian tugas akhir tentang pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* ini, masih terdapat beberapa indikator yang memiliki skor akhir bernilai negatif, antara lain :

1. Indikator Kewajiban Zakat Pertahun pada Perspektif Keuangan

Pada indikator kewajiban zakat pertahun memiliki hasil negatif hal ini dikarenakan zakat pertahun yang dikeluarkan oleh perusahaan masih kurang dari perhitungan kisaran zakat pertahun yang harus dikeluarkan perusahaan. Oleh karena itu agar target yang diharapkan perusahaan dapat terpenuhi, maka perusahaan harus melakukan perbaikan kinerja dalam hal pembayaran zakat pertahun dengan cara menyesuaikan pembayaran dengan perhitungan kisaran zakat pertahun.

2. Indikator Loyalitas Pelanggan pada Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan terdapat satu indikator yang memiliki hasil yang negatif yaitu pada indikator indeks loyalitas pelanggan. Diharapkan perusahaan dapat menemukan strategi agar kinerja perusahaan dalam indikator indeks loyalitas pelanggan dapat sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan, antara lain :

- a. Menghubungi konsumen secara berkala
 Buatlah jadwal untuk menghubungi konsumen secara berkala, berikanlah informasi mengenai bagaimana keadaan serta seberapa puas mereka terhadap pelayanan yang ditawarkan oleh produk perusahaan.
 - b. Menghargai sudut pandang konsumen
 Dengarkan ide dan masukan dari konsumen, hal ini dapat membuat usaha menjadi lebih efisien. Dengarkan kebutuhan mereka dan personalisasi pelayanan sesuai dengan apa keinginan pada konsumen.
 - c. Jelas dan transparan
 Ungkapkan dengan jelas apa yang dilakukan dan diinginkan perusahaan dari segi konsumen, bagaimana perusahaan menghantarkan pelayanan serta apa yang dapat diharapkan oleh konsumen dari perusahaan. Loyalitas konsumen dapat meningkat berdasarkan bagaimana perusahaan mengatasi kesalahan yang ada.
3. Indikator Promosi pada Perspektif Proses Bisnis Internal
- Perspektif proses bisnis internal memiliki satu indikator yang memiliki hasil pengukuran negatif yaitu pada indikator promosi, dalam hal indikator promosi diharapkan perusahaan dapat melakukan strategi promosi dengan lebih baik lagi, antara lain dengan cara :
- a. Menggunakan internet marketing
 Salah satu strategi pemasaran yang sedang gencar dilakukan adalah internet marketing. Dengan menampilkan produk usaha pada situs jejaring sosial maka perusahaan dapat mengetahui bagaimana selera konsumen dan apa yang mereka butuhkan. Saat ini para konsumen cenderung ingin berbelanja dalam ruang yang lebih privat dan terhindar dari keramaian. Internet membuka pintu yang lebar untuk melakukan inovasi marketing.
 - b. Lakukan promosi yang lebih luas
 Dalam rangka pengenalan produk dapat juga dilakukan secara aktif contohnya perusahaan turut berpartisipasi dalam event-event pameran dan *exhibition*, kegiatan ini terbukti dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan masyarakat terhadap esistensi perusahaan itu sendiri.

c. Pilih lokasi promosi yang strategis

Pemilihan lokasi promosi yang strategis merupakan salah satu strategi untuk menjaring pelanggan. Karena itu, pilihlah lokasi promosi yang strategis dan tepat agar usaha dapat mudah dijangkau oleh pelanggan.

4. Indikator Retensi Karyawan pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam indikator retensi karyawan memiliki hasil negatif, yang berarti perusahaan masih perlu meningkatkan strategi untuk mempertahankan jumlah karyawannya, agar nantinya kinerja perusahaan dapat sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan, antara lain dengan cara :

a. Dukungan dari pemimpin perusahaan kepada karyawan

Dukungan dari pemimpin perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti contoh dengan cara memberikan *support* dengan mengatakan hal-hal positif positif yang dapat meningkatkan semangat bekerja karyawan.

b. Berikan kesempatan mengembangkan diri

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan dirinya dapat meningkatkan produktivitas bekerjanya sehingga karyawan merasa bahwa keberadaannya dibutuhkan dan diterima oleh perusahaan.

c. Berikan penghargaan

Penghargaan merupakan suatu kebutuhan yang sangat dibutuhkan, karena semua orang membutuhkan sebuah bentuk apresiasi terhadap pekerjaannya. Apresiasi tidak selalu berhubungan dengan kenaikan gaji tetapi bisa saja dengan memberikan hasil pujian atas hasil pekerjaannya. Rasa bangga karyawan ketika diberikan ucapan atau bentuk perlakuan apresiasi pastinya akan berdampak baik bagi kinerja karyawan yang berujung pada peningkatan performa dari perusahaan sendiri.

d. Ciptakan hubungan yang baik dengan karyawan

Kenyamanan dalam bekerja sangat dibutuhkan oleh semua orang, lingkungan yang baik sangat mendukung terciptanya kenyamanan kerja. Lingkungan yang baik dapat terbentuk dengan adanya relasi yang baik antara karyawan dan atasan serta antar sesama karyawan.

5.5 Kelemahan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan dan keterbatasan, antara lain :

1. Semua indikator yang digunakan pada perspektif *Balanced Scorecard* diasumsikan memiliki nilai bobot yang sama, sehingga dari 17 indikator yang digunakan dalam penelitian belum memiliki perbedaan kepentingan pada indikator yang satu dengan indikator yang lainnya.
2. Penggunaan indikator konsep halal yang diukur kinerjanya masih sangat minimal, yakni sebanyak empat indikator saja.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menggunakan metode pendekatan *Balanced Scorecard* pada perusahaan *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”* didapatkan beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* didapatkan hasil skor akhir sebesar 60,37%. Hal ini berarti perusahaan *Egg Roll Ubi Ungu “Shasa”* memiliki kinerja yang sangat baik karena hasil skor akhir yang didapatkan lebih besar dibandingkan dengan target yang diinginkan oleh perusahaan yaitu sebesar 60%, hal ini berarti dalam jangka waktu 3 tahun yaitu tahun 2013, 2014, dan 2015, perusahaan mampu meningkatkan kinerja sebesar 0,37% dari target awal perusahaan.
2. Pada empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang masing masing indikatornya masih memiliki beberapa hasil negatif, dalam hal ini berarti diperlukan beberapa perbaikan pada indikator kewajiban pajak pertahun pada perspektif keuangan, indikator indeks loyalitas pelanggan pada perspektif pelanggan, indikator promosi pada perspektif proses bisnis internal, dan indikator retensi karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, peneliti dapat memberikan saran yang direkomendasikan untuk perusahaan, yaitu :

1. Perusahaan harus terus mempertahankan kinerja perusahaan dengan melakukan evaluasi kinerja terhadap indikator yang digunakan pada empat perspektif *Balanced Scorecard* terutama pada indikator yang memiliki hasil penilaian positif yaitu pada indikator *return on investment*, pertumbuhan pendapatan, rasio biaya tenaga kerja, indeks kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, ketepatan pembayaran ke *supplier*, perputaran persediaan, bahan baku produk, proses produksi, penyimpanan produk, indeks kepuasan kerja karyawan, kecelakaan kerja, dan ketepatan waktu penggajian karyawan.
2. Perusahaan perlu memberikan pembenahan dan perbaikan kinerja dalam 4 indikator yang memiliki hasil pengukuran yang negatif yaitu indikator kewajiban zakat tahunan, indeks loyalitas pelanggan, promosi, dan retensi karyawan.
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan diberikan pemberian bobot untuk setiap masing-masing indikator, sehingga dapat ditentukan perbedaan kepentingan dari setiap indikator yang digunakan.
4. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan beberapa indikator konsep halal yang lebih banyak, sehingga perusahaan maupun pembaca dapat lebih mengetahui apa saja kinerja perusahaan yang memerlukan perbaikan berdasarkan konsep halal dalam Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Agami, Nedaa. 2012. *Supply Chain Performance Measurement Approaches: Review and Classification*. Operations Research Department, Faculty of Computers and Information, Cairo University, Egypt.
- Bahrudin. 2011. *Electrial Engineering and Informatics (ICEEI), International Conference on 17-19 July*, Bandung.
- Hong, Yan dan Yang Zhong-Hua. 2013. *Supply Chain Dynamic Performance Measurement Based on BSC and SVM*. School of Management, Wuhan University of Science and Technology, China.
- Kairu, Esther. 2013. *Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector*. Department of Business Management, Masinde Muliro University of Science and Technology, Kenya.
- Kaplan, Robert. S., and Norton, David. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Luis, Suwardi. 2011. *Step By Step in Cascading: Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Malgwi, Ahmad dan Dahiru. 2014. *Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance: A Review*. Department of Accountancy, University of Maiduguri, Nigeria.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen; Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Omar, Emi. 2013. *Halalan Toyyiban Supply Chain The New Insights in Sustainable Supply Chain Management*. The Centre for Logistics Research. Faculty of Engineering. Chiang Mai University, Japan.
- Omar and Jaafar. 2011. *Halal Supply Chain in the Food Industry – A Conceptual Model*. In *Business, Engineering and Industrial Applications (ISBEIA)*. IEEE Symposium.
- Shahin, Arash dan Mohamed Zairi. *Strategic Management, Benchmarking and The Balanced Scorecard: An Integrated Methodology*. Department of Management, University of Isfahan, Iran.
- Siahaya, Williem. 2013. *Sukses Supply Chain Management: Akses Demand Chain Management*. In Media. Jakarta.

- Umar, Husein. 1999. *Metode Penelitian: Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Verbeke. 2013. *Credence Quality Coordination and Consumers Willingness to Pay for Certified Halal Labelled Meat*. Meat Science.
- Yoewono dan Shannen, Febe. 2015. *Kinerja Supply Chain Management Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada CV.Isodagi Sukses Sedjati*. UNIKA Soegijapranata Semarang.
- Yusoff, Mohm. 2015. *Halal Food Supply Chain Knowledge and Purchase Intention*. University Putra Malaysia.
- Yuwono, Sony. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.



LAMPIRAN



1. Lampiran Kuesioner

KUESIONER STUDI KEPUASAN PELANGGAN

Kepada Yth Bapak/Ibu/Saudara/i

Saya Aliefia Putri, mahasiswa Universitas Islam Indonesia, Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, angkatan 2012 sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi dengan topik ”Pengujian Kinerja *Supply Chain Management* Berdasarkan Konsep Halal Pada Industri Makanan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”

Sehubungan dengan itu saya mohon perkenan dan bantuannya untuk memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan kuisisioner berikut. Hasil dari penelitian ini akan saya gunakan sebagai bahan penulisan skripsi yang dimaksud.

Sesuai dengan kode etik penelitian identitas Bapak/Ibu/Saudara/i tidak akan dipublikasikan, sehingga tidak akan mempengaruhi kondite Bapak/Ibu/Saudara/i. Atas perkenan, bantuan, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terimakasih.

1. Data Responden

Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita
 Pekerjaan : ☐ Pelajar ☐ Mahasiswa/i ☐ Karyawan
 ☐ Wiraswasta ☐ Pegawai Negeri ☐ Lain-lain
 Umur : _____

2. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda silang (X) pada setiap pilihan jawaban yang disediakan sesuai dengan pendapat anda, dimana :

STP : Sangat Tidak Puas	P : Puas
TP : Tidak Puas	SP : Sangat Puas
CP : Cukup Puas	

No.	Pernyataan		STP	TP	CP	P	SP
1.	<i>Tangibles</i>	Lokasi yang strategis dan mudah dijangkau masyarakat					
2.		Lokasi berada pada kondisi lingkungan yang bersih					
3.	<i>Reliability</i>	Informasi kehalalan produk tercantum pada kemasan					
4.		Pencantuman komposisi dan informasi kandungan gizi					
5.		Pencantuman harga pada kemasan produk					
6.	<i>Responsiveness</i>	Karyawan Egg Roll Ubi Ungu Shasa siap membantu apabila dibutuhkan					
7.		Karyawan dapat diandalkan untuk membantu konsumen dan cepat dalam menanggapi pertanyaan konsumen					
8.	<i>Assurance</i>	Bahan baku yang digunakan merupakan bahan baku yang halal					
9.		Kemasan produk yang dijual bersih dan higienis					
10.		Harga yang diberikan sesuai dengan kualitas produk					
11.	<i>Emphaty</i>	Karyawan mengerti kebutuhan & keinginan konsumen					
12.		Karyawan mengutamakan kepentingan konsumen					
13.	Kualitas Produk	Produk yang ditawarkan memiliki kualitas yang baik					
14.		Produk yang ditawarkan					

No.	Pernyataan		STP	TP	CP	P	SP
		sudah terjamin terjamin kehalalannya					
15.	Kepuasan Produk	Saya merasa puas sudah berbelanja di Egg Roll Ubi Ungu Sasha					
16.		Saya menetapkan akan berbelanja oleh-oleh hanya di Egg Roll Ubi Ungu Sasha					

SURVEY LOYALITAS PELANGGAN

No.	<i>Loyalty</i>					
	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
1.	Saya akan tetap setia berbelanja di Egg Roll Ubi Ungu Sasha					
2.	Saya puas dengan keseluruhan service di Egg Roll Ubi Ungu Sasha					
3.	Saya akan merekomendasikan Egg Roll Ubi Ungu Sasha kepada orang lain					

SURVEY PERIKLANAN

No.	Pernyataan	Nilai				
		STP	TP	CP	P	SP
1.	Iklan Egg Roll Ubi Ungu Sasha sering muncul di media					
2.	Penempatan iklan Egg Roll Ubi Ungu Sasha ada pada tempat yang strategis					
3.	Iklan Egg Roll Ubi Ungu Sasha mudah diingat					

STUDI KEPUASAN KERJA KARYAWAN

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

SS : Sangat Setuju

C : Cukup

No.	Pertanyaan	STS	TS	C	S	SS
A	<i>Content Factor</i>					
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya					
2.	Saya puas dengan prestasi kerja saya selama ini					
3.	Saya diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya					
4.	Saya mendapat pengakuan atas prestasi kerja saya					
5.	Saya melaksanakan pekerjaan dengan baik					
B	<i>Hygiene Factor</i>					
6.	Saya merasa puas dengan rekan-rekan kerja saya					
7.	Saya merasa puas dengan kebijakan atasan saya					
8.	Saya merasa tidak ada jarak antara bawahan dan atasan					
9.	Saya merasa puas pada kebijakan perusahaan kepada karyawan					
10.	Saya mendapatkan gaji yang sesuai dengan pekerjaan saya					
11.	Saya mendapat tugas pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya					
12.	Saya mendapatkan gaji secara tepat waktu					
13.	Saya mendapatkan gaji sesuai dengan kesepakatan saat awal bekerja					

[illegible]

P7	Pearson Correlation	,499**	,244	,290*	,176	,154	,546**	1	,563**	,453**	,466**	,446**	,493**	,403**	,501**	,366**	,311*	,704**
	Sig. (2-tailed)	,000	,091	,043	,228	,289	,000		,000	,001	,001	,001	,000	,004	,000	,010	,030	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
P8	Pearson Correlation	,492**	,437**	,582**	,122	,221	,367**	,563**	1	,740**	,371**	,365**	,324	,301	,740**	,318*	,157	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,402	,127	,009	,000		,000	,009	,010	,023	,036	,000	,026	,281	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
P9	Pearson Correlation	,411**	,532**	,382**	,098	,459**	,402**	,453**	,740**	1	,534**	,481**	,437**	,492**	,645**	,265	,253	,788**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,007	,504	,001	,004	,001	,000		,000	,000	,002	,000	,000	,066	,079	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
P10	Pearson Correlation	,463**	,550**	,143	,103	,129	,439**	,466**	,371**	,534**	1	,565**	,445**	,662**	,443**	,398**	,327	,724**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,326	,481	,378	,002	,001	,009	,000		,000	,001	,000	,001	,005	,022	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
P11	Pearson Correlation	,400**	,454**	,294*	,047	,297*	,347*	,446**	,365**	,481**	,565**	1	,551**	,481**	,396**	,142	,225	,676**
	Sig. (2-tailed)	,004	,001	,041	,751	,038	,015	,001	,010	,000	,000		,000	,000	,005	,330	,120	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
P12	Pearson Correlation	,368**	,414**	,335*	,206	,199	,262	,493**	,324	,437**	,445**	,551**	1	,567**	,475**	,186	,134	,659**
	Sig. (2-tailed)	,009	,003	,019	,157	,170	,069	,000	,023	,002	,001	,000		,000	,001	,201	,358	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
P13	Pearson Correlation	,341*	,404**	,116	,154	,252	,537**	,403**	,301*	,492**	,662**	,481**	,567**	1	,518**	,405**	,253	,707**
	Sig. (2-tailed)	,016	,004	,426	,290	,081	,000	,004	,036	,000	,000	,000	,000		,000	,004	,079	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
P14	Pearson Correlation	,473**	,434**	,496**	,181	,301*	,361*	,501**	,740**	,645**	,443**	,396**	,475**	,518**	1	,339	,169	,774**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,000	,213	,036	,011	,000	,000	,000	,001	,005	,001	,000		,017	,244	,000

N		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	
P15	Pearson Correlation	,124	,094	,074	,211	-,059	,273	,366**	,318*	,265	,398**	,142	,186	,405**	,339*	1	,631**	,468**
	Sig. (2-tailed)	,395	,520	,613	,145	,685	,058	,010	,026	,066	,005	,330	,201	,004	,017		,000	,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
P16	Pearson Correlation	,103	,048	-,035	,089	-,018	,223	,311*	,157	,253	,327*	,225	,134	,253	,169	,631**	1	,379**
	Sig. (2-tailed)	,483	,746	,812	,543	,900	,123	,030	,281	,079	,022	,120	,358	,079	,244	,000		,007
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
TOTAL	Pearson Correlation	,651**	,598**	,534**	,306*	,417**	,572**	,704**	,734**	,788**	,724**	,676**	,659**	,707**	,774**	,468**	,379**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,032	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,007	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

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

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

Uji Validitas Kuesioner Loyalitas Pelanggan

Correlations

	P1	P2	P3	TOTAL
P1 Pearson Correlation	1	,561**	,430**	,823**
Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000
N	49	49	49	49
P2 Pearson Correlation	,561**	1	,526**	,830**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
N	49	49	49	49
P3 Pearson Correlation	,430**	,526**	1	,802**

	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000
	N	49	49	49	49
TOTAL	Pearson Correlation	,823**	,830**	,802**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49

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



Uji Validitas Kuesioner Promosi

Correlations

		P1	P2	P3	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	,722**	,695**	,880**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	49	49	49	49
P2	Pearson Correlation	,722**	1	,894**	,946**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	49	49	49	49
P3	Pearson Correlation	,695**	,894**	1	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	49	49	49	49
TOTAL	Pearson Correlation	,880**	,946**	,935**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49

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