PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

(Studi Kasus : CV.Multiguna (Safirah *Collection*))

TUGAS AKHIR

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



Di susun oleh : Teguh Syahputra

NIM : 12522060

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2016

ii

LEMBAR PERNYATAAN

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

Yogyakarta, 6 Desember 2016



Tegun Syahputra

NIM 12522060

CV. MULTIGUNA
Gg. Melati A02 Krikilan Sariharjo Ngaglik Sleman Yogyakarta 55581
☎(0274) 886262

SURAT KETERANGAN
No : 023/ADM/CMG/XI/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Khalida Sari S.T
Jabatan	: Administrasi
Alamat	: Jl.Palagan Tentara Pelajar Km 4,5

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama	: Teguh Syahputra
NIM	: 12522060
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia
Jurusan	: Teknik Industri
Fakultas	: Teknologi Industri

Telah melakukan penelitian di CV. Multiguna mulai dari 10 Oktober 2016 sampai dengan 11 November 2016.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sleman 12 November 2016

Direktur
CV. Multiguna

Drs. H. Dodo Supariyoto

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus : CV.Multiguna (Safirah *Collection*))

TUGAS AKHIR

Oleh



Nama	**: Teguh Syahputra**
No. Mahasiswa	**: 12 522 060**
Fak/Jurusan	**: FTI/Teknik Industri**

Yogyakarta, 5 Desember 2016

Pembimbing,

(Ir. Hudaya, M.M.)

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

(Studi Kasus : CV.Multiguna (Safirah *Collection*))

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : **Teguh Syahputra**

No. Mahasiswa : **12 522 060**

Fak/Jurusan : **FTI/Teknik Industri**

Telah Dipertahankan di depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 28 Desember 2016

Tim Penguji

Ir. Hudaya, M.M	
Ketua	
Elisa Kusrini,Dr., MT., Ir., CPIM.	
Anggota I	
Sultan Fajar Abdillah, S.T., M.Sc.	
Anggota II	

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahiim

Sebagai pembuktian dan rasa terima kasih yang tak terhingga kupersembahkan untuk kedua Orang Tua-ku yang selalu memberikanku doa dalam mewujudkan mimpiku, memberikanku nasehat dan dukungan tiada henti-hentinya, sebuah wujud terima kasihku kepada kalian atas usaha yang telah kalian lakukan selama ini, sungguh sebuah pelajaran hidup yang sangat berharga dalam hidupku. Semoga saya bisa terus membahagiakan kalian. Terima kasih untuk kasih sayang dan usaha kalian selama ini

Untuk adik ku tercinta Restu Panji Putra dan Putri Ramadhani yang selalu memberikan doa dan dukungan kepadaku. Kalian tak akan bisa tergantikan didalam keluarga kita. Terima kasih untuk doa dan dukungannya

Bapak Ir. Hudaya, M.M. selaku dosen pembimbing Tugas Akhir saya, terima kasih pak atas bantuan, nasehat dan bimbingannya selama ini, saya tidak akan lupa atas bantuan dan kesabaran bapak selama ini

Untuk seluruh dosen pengajar di jurusan Teknik Industri UII, Terima kasih banyak untuk semua ilmu, didikan dan pelajaran yang sangat berarti yang telah kalian berikan kepada kami

Para teman-teman se-Angkatanku Teknik Industri 2012 UII. Semoga ilmu yang didapatkan dapat berguna. Selamat berjuang kawan

HALAMAN MOTTO

إِنَّ مَعَ ٱلۡعُسۡرِ يُسۡرًا ۝٦ فَإِذَا فَرَغۡتَ فَٱنصَبۡ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرۡغَب ۝٨

"Sesungguhnya, sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakankanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Rabb-mulah hendaknya kamu berharap."

(**QS. Al Insyirah : 6-8**)

وَمَا جَعَلَهُ اللَّهُ إِلَّا بُشْرَىٰ لَكُمْ وَلِتَطْمَئِنَّ قُلُوبُكُم بِهِ ۗ وَمَا النَّصْرُ إِلَّا مِنْ عِندِ اللَّهِ الْعَزِيزِ الْحَكِيمِ

"Dan Allah tidak menjadikan pemberian bala-bantuan itu melainkan sebagai kabar gembira bagi (kemenangan) mu, dan agar tenteram hatimu karenanya. Dan kemenanganmu itu hanyalah dari Allah Yang Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana"

(**QS. Ali Imran : 126**)

"Jika ragu dalam melakukan sesuatu, sebaiknya tanya kepada diri sendiri, apa yang kita inginkan esok hari dari apa yang telah kita lakukan sebelumnya"

(Jonh Lubbock)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, penulis panjatkan puja dan puji syukur atas kehadirat-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada penulis. Alhamdulillah berkat Rahmat dan Hidayah-Nya Penulis dapat menyelesaikan penelitian Tugas Akhir yang berjudul "PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD". Shalawat serta salam semoga tercurah kepada junjungan kita nabi Muhammas SAW, keluarga beserta pengikutnya hingga akhir zaman.

Adapun Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus di penuhi unutk menyelesaikan studi Strata-1 pada jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Indonesia Universitas Islam Indonesia. Dalam proses pembuatan Tugas Akhir ini, tentunya penulis mendapatkan bimbingan, arahan, koreksi dan saran. Untuk itu rasa terima kasih yang dalam penulis sampaikan kepada :

1. Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam indonesia Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng., Sc.
2. Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Bapak Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng.
3. Bapak Ir. Hudaya, M.M selaku dosen pembimbing yang selalu memberi arahan dan bimbingan dengan kesabaran serta dorongan semangat kepada penulis sehngga penelitian Tugas Akhir ini dapat terselesaikan.
4. Bapak Drs. H. Dodo Supardjioto, Pak Mafazi dan seluruh karyawan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) yang telah banyak membantu dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian ini dan memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
5. Kedua orang tua tercinta Bakwan Jidi dan Surayah serta adik - adik tercinta Restu Panji Putra dan Putri Ramadhani yang selalu memberikan dukungan moral dan materi dalam menyelesaikan penelitian Tugas Akhir ini.
6. Sahabat dan teman – teman rantau Mafia Pontianak; Reza Manjalang, Dioga Maulana, Aldo Rivaldi, Rahmat Ardi Gunawan, Andin S Rezha, Zakaria dan Muhamad Fadil Iqbal yang selalu memberikan dukungan kepada penulis.
7. Teman – teman Kost Ochan yang selalu memberikan motivasi dan membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Keluarga Teknik Industri angkatan 2012 tetap semangat dalam menggapi cita-cita dan semoga keberhasilan serta semua kebaikan selalu menyertai kita semua.
9. Semua pihak terkait yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian Tugas Akhir ini.

Semoga segala budi baik yang telah mereka berikan kepada penulis dibalas oleh Allah SWT dan tidak lupa penulis panjatkan doa kepada Allah SWT yang senantiasa memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan

penelitian Tugas Akhir ini. Akhir kata, semoga penelitian Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) khususnya. Penulis menyadari bahwa penelitian ini jauh dari sempurna, untuk itu penulis harapkan adanya saran dan kritikan sebagai masukan untuk kesempurnaan penelitian ini.

Wassalamualaikum Wr.

Yogyakarta, Desember 2016

Teguh Syahputra

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN ..... **Error! Bookmark not defined.**
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING ..... **Error! Bookmark not defined.**
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI iv
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
HALAMAN MOTTO vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiii
Abstrak xiv
BAB 1 1
PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Perumusan Masalah 3
1.3 Batasan Masalah 4
1.4 Tujuan Penelitian 4
1.5 Manfaat Penelitian 4
1.6 Sistematika Penulisan 4
BAB II 6
KAJIAN LITERATUR 6
2.1 Kajian Deduktif 6
2.2 Pengertian Kinerja 6
2.3 Pengukuran Kinerja 7
2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja 10
2.5 Balanced Scorecard 11
2.6 Perspektif dalam *Balanced Scorecard* 16
2.7 Kajian Induktif 20
BAB III 23
METODE PENELITIAN 23
3.1 Objek Penelitian 23
3.2 Sumber Data 23
3.3 Metode pengumpulan data 24
3.4 Variabel Penelitian 25
3.5 Jenis Data 25
3.6 Instrumen Penelitian 26
3.7 Alat Bantu Analisis Data 26
3.8 Analisis Data 26
3.9 Standar Kinerja Perusahaan 29
3.10 *Flowchart* Penelitian 30
BAB IV 33
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 33
4.1 Pengumpulan Data 33
4.2 Pengolahan Data 36

4.3 Hasil Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard 60
BAB V 62
PEMBAHASAN 62
5.1 Analisis Hasil Balanced Scorecard 62
5.2 Perspektif Keuangan 62
5.3 Perspektif Pelanggan 64
5.4 Perspektif Proses Bisnis Internal 65
5.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 66
5.6 Analisis Balanced Scorecard Keseluruhan 67
BAB VI 69
PENUTUP 69
6.1 Kesimpulan 69
6.2 Saran 70
DAFTAR PUSTAKA 71
LAMPIRAN 73

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data *Net Profit Margin*……..... 33
Tabel 4.2 Data *Return Of Invesment* (ROI)…….. 34
Tabel 4.3 Data *Return Of Equity* (ROE)……... 34
Tabel 4.4 Kuisioner Kepuasan Pelanggan……..... 35
Tabel 4.5 Validasi Data Kepuasan Pelanggan…….. 36
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Kuisioner Pelanggan……..... 38
Tabel 4.7 Kuisioner Citra Perusahaan…….. 40
Tabel 4.8 Validitas Kuisioner Citra Perusahaan……... 40
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Citra Perusahaan……..... 42
Tabel 4.10 Data Kuisioner Proses Inovasi……..... 44
Tabel 4.11 Validasi Data Proses Inovasi…….. 45
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas Proses Inovasi…… 46
Tabel 4.13 Data Produk Cacat……..…… 48
Tabel 4.14 Data Kuisioner Kepuasan Karyawan ……. 49
Tabel 4.15 Validasi Data Kuisioner Karyawan …… 51
Tabel 4.16 Uji Reliabilitas Kuisioner Karyawan ……..... 53
Tabel 4.17 Data Laba Bersih dan Jumlah Karyawan …..... 53
Tabel 4.18 Hasil Pengukuran Secara Keseluruhan…..... 53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja……. 11
Gambar 2.2 Rantai Perspektif Proses Internal Bisnis…… 19
Gambar 3.1 Flowchart Penelitian…….. 28
Gambar 4.1 Struktur Organisasi…… 33
Gambar 4.2 Strategic Map…… 34
Gambar 4.3 Proses Operasi Produk…….. 51

Abstrak

Selama ini aspek keuangan memegang peranan sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan. Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya berdasarkan profit yang didapatkan oleh perusahaan, jika perusahaan mndapatkan profit yang tinggi maka perusahaan tersebut dikatakan memiliki kinerja yang baik, padahal hal ini kurang tepat, karena untuk mengukur kinerja perusahaan harus dilakukan secara keseluruhan pada aktivitas perusahaan baik diluar maupun dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan pada CV.Multiguna (Safirah Collection) menggunakan metode Balanced Scorecard dengan empat perspektif didalamnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari hasil perhitungan pada penelitian ini diketahui bahwa pada perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal sudah menunjukan hasil yang baik karena telah mencapai target perusahaan. Pada perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukan hasil yang belum memuaskan karena pada tolok ukur kepuasan pelanggan, dan produktivitas karyawan belum mencapai target perusahaan. Pada tolok ukur kepuasan pelanggan memiliki nilai 82,88% dengan target perusahaan 90%. Kemudian pada tolok ukur produktivitas karyawan memiliki pencapaian sebesar Rp. 1.483.445 dengan target perusahaan sebesar Rp. 7.000.000.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia fashion muslimah setiap tahun mengalami perkembangan yang sangat pesat di berbagai kota-kota besar yang ada di Indonesia, salah satunya adalah Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini membuat banyak industry fashion muslimah yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta semakin bersaing untuk menjadi pilihan yang pertama bagi konsumennya. Menurut James G. Barnes (2003) untuk memuaskan pelanggan, kita perlu memahami apa yang penting bagi mereka dan berusaha untuk memenuhi harapan – harapan mendasar mereka. Oleh karena itu setiap perusahaan berlomba – lomba untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan inovatif agar dapat memuaskan kebutuhan pelanggan sesuai dengan apa yang mereka inginkan, sehingga dengan terciptanya produk yang inovatif dan berkualitas akan didapakan *profit* yang baik bagi perusahaan.

Selain meningkatkan *profit*, perusahaan juga harus meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan, bukan hanya pada pelanggan, tetapi juga pada kinerja yang berhubungan dengan proses internal bisnis perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan mengevaluasi seluruh proses kerja yang ada pada perusahaan. Menurut Wibowo (2008) pengukuran kinerja perlu dilakukan

untuk mengetahui apakah selama kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan dan hasil kerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Dewasa ini sukses atau tidaknya perusahaan dinilai dari seberapa sering konsumen membeli produk perusahaan itu serta seberapa banyak produk perusahaan yang laku kedalam pasar. Kecenderungan seperti ini berdampak kurang baik terhadap sustainabilitas bisnis perusahaan. Pengukuran kinerja tersebut akan menyembunyikan kemampuan perusahaan yang sebenarnya dalam mencapai nilai ekonomis di masa yang akan datang. Pimpinan perusahaan dikatakan sukses apabila berhasil mencapai tingkat keuntungan yang telah di targetkan. Oleh karena itu banyak perusahaan yang berusaha untuk meningkatkan keuntungan dengan cara apapun. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan terjebak pada orientasi jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Selama ini, aspek keuangan memegang peranan sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan. Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya berdasarkan profit yang didapatkan oleh perusahaan, jika perusahaan mndapatkan profit yang tinggi maka perusahaan tersebut dikatakan memiliki kinerja yang baik. Terfokusnya pada aspek finansial inilah yang sering membuat perusahaan hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek sehingga perusahaan kurang mampu mengevaluasi perjalanan perusahan melalui lingkungan yang kompetitif. Selain itu juga membuat perusahaan kurang mendayagunakan asset tidak berwujud seperti sumber daya manusia kepuasan pelanggan, kualitas produk dan lain sebagainya. Adanya kepentingan perusahaan untuk peningkatan performansi kerja selain aspek keuangan, mengharuskan perusahaan untuk mengadakan sistem pengukuran kinerja yang dapat mempresentasikan seluruh aktivitas perusahaan baik dari luar maupun dari dalam perusahaan.

CV.Multiguna (Safirah *Collection*) merupakan perusahaan berskala kecil menengah yang bergerak di bidang konveksi yaitu *fashion* muslimah dengan nama brand produk nya adalah Safirah. CV. Multiguna (Safirah Collection) berlokasi di Jalan Abimanyu Gang Melati A02, Krikilan Rt05/Rw22 Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta. Perusahaan ini memperoduksi aneka pakaian muslimah seperti dress, jilbab, gamis, jumpsuit, cardigan dan lain-lain. Dalam proses kerjanya perusahaan ini

masih mengalami beberapa kendala yang harus di perbaiki, beberapa contoh permasalahan yang ada pada perusahaan ini yaitu pada kinerja karyawan yang kurang memuaskan dan masih terdapatnya complain dari pelanggan.

Berdasarkan masalah diatas, maka CV. Multiguna (Safirah *Collection*) memerlukan suatu strategi atau metode untuk mengukur kinerja perusahaan dari suatu operasional kinerja ataupun manajemen kinerjanya untuk membuat proses bisnis perusahaan tersebut menjadi lebih baik. Salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu dengan metode *Balanced Scorecard*. Dari metode ini diharapkan dapat membantu untuk menganalisa permasalahan dan memperbaiki kinerja perusahaan yang diteliti.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode untuk mengukur kinerja perusahaan yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan pokok permasalahan dari penelitian yang akan dilakukan, yaitu melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif pada Balanced Scorecard. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menentukan kinerja perusahaan ditinjau dari empat perspektif (perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajarandan pertumbuhan) dalam Balanced Scorecard, kemudian membandingkan hasil dari ke-empat perspektif tersebut dengan target yang ada pada perusahaan. Data yang dikumpulkan antara lain adalah laporan keuangan perusahaan, laporan laba rugi, neraca keuangan, data kuesioner serta data hasil wawancara. Pengukuran kinerja ini untuk mengetahui dari sisi mana saja suatu perusahaan dapat dikembangkan sehingga perusahaan dapat terus hidup dan maju.

1.2 Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah kinerja perusahaan setelah diukur menggunakan metode Balanced Scorecard ?
2. Perspektif manakah yang memiliki indikator paling rendah ?

3. Rekomendasi apa yang dapat diberikan kepada perusahaan apabila terdapat kinerja yang kurang baik ?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada CV.Multiguna (Safirah *Collection*)
2. Pada penelitian ini penulis tidak melakukan perbandingan dengan metode lainnya
3. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Balanced Scorecard
4. Data yang digunakan adalah bedasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, prespektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui nilai pengukuran kinerja berdasarkan metode Balanced Scorecard
2. Dapat memberikan rekomendasi perbaikan kinerja perusahaan

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan
2. Dapat digunakan sebagai referensi penelitian berikutnya

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penlitian dan sistematika penulisan penelitian

BAB II Kajian Literatur

Pada bab ini berisi tentang kajin literature secara deduktif dan induktif, serta uraian tentang penlitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya

BAB III Metode Penelitian

Berisi tentang obyek penelitian serta data-data apa saja yang di perlukan dalam melakukan penelitian

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi tentang data yang diperoleh serta cara-cara pengolahan data yang dilakukan seperti tabel dan grafik yang didapatkan dari hasil pengolahan data

BAB V Pembahasan

Bab ini berisi tentang pembahasan secara detail dari hasil penelitian yang tlah dilakukan pada bab sebelumnya.

BAB VI Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang dimana kesimpulan merupakan pernyatan yang akan menjawab rumusan masalah sedangkan saran berisi tentang beberapa rekomendasi yang diberikan pada penelitiannya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

2.2 Pengertian Kinerja

Menurut Mohamad Mahsun (2013) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujua, misi dan visi organisasi yang teradapat dalam strategi organisasi. Kinerja hanya bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah di tetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target tertentu yang ingin dicapai. Tanpa adanya tujuan dan target tersebut, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat di ketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Sedangkan Menurut Irham Fahmi (2011) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang di hasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Ingkar Ukur br Sitepu (2014) kinerja memiliki arti sama dengan prestasi kerja atau dalam Bahasa inggrisnya disebut *performance.* Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja adalah kunci yang harus

berfungsi secara efektif agar keberhasilan suatu organisasi didapatkan secara keseluruhan.

Menurut Abrar Oemar (2010) Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh perusahaan selama periode waktu tertentu, yang dimana merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi,pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

2.3 Pengukuran Kinerja

Menurut Marwan Asri Sw (1979) pengukuran kinerja merupakan suatu usaha melakukan pengamatan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para pekerja dalam segala seginya secara sistematis. Pengukuran kinerja ini menjurus kepada penyelidikan terhadap yang mempengaruhi pekerja. Pengukuran kinerja ini sangat diperlukan bagi perusahaan untuk menjaga kestabilan produktivitasnya yang sudah tinggi maupun rendah.

Pengukuran kinerja ini berguna memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuranukuran yang sesuai untuk setiap tujuan-tujuan strategis. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan–tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasikan hasil (outcome) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai outcome tersebut. Pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari system pengendalian manajemen yang mencakup tindakan yang mengimplikasikan keputusan dalam perncanaan maupun penilaian

kinerja pegawai serta operasinya. Penilaian kinerja merupakan sarana bagi menajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai berdasarkan input yang ada di perusahaan itu sendiri. Guna memastikan bahwa sumber (input) yang digunakan sudah efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja perusahaan.

Menurut Yuwono dkk (2003:23) dalam Laura Septianie 2013 mengemukakan : " Pengukuran Kinerja adalah tindakan pengukuran yang perlu dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan".

Manfaat system pngukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
c. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pemebelajaran organisasi.

Kaplan dan Norton (1996) dalam Dadi Supriyadi (2008).Penilaian kinerja perusahaan mengandung makna suatu proses atau system penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan berdasarkan standar tertentu. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal mencapai sasaran dan mematuhi standar perilaku yang telah di tetapkan seblumnya guna membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Abrar Oemar (2010) mengungkapkan tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Menurut Irham Fahmi (2011) penilaian kinerja adalah suatu penilaian kinerja yang dilakukan kepada pihak manaejemen perusahaan baik itu karyawan maupun manajer yang telah melakukan pekerjaannya.

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

a. Mengelola operasi organisasi secara objektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Suatu perusahaan pastinya akan selalu memperhatikan kinerjanya agar mendapatkan hasil yang optimal, sehingga akan mendapatkan keuntungan yang diharapkan. Salah satu cara perusahaan untuk mendapatkan hasil yang optimal yaitu dengan cara mengukur sejauh mana kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (1995) dalam Abdullah Zailani (2009) pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Menurut Bestari Dwi Handayani (2011) mengungkapkan pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu, pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi pada periode yang lalu, dengan dilakukan suatu tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaikinya.

Dari strategi yang telah dipetakan tersebut akan membawa perusahaan menuju ke arah yang lebih baik. Chintya N. Kumentas (2013) mengungkapkan sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan

berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan. Beberapa syarat yang harus dipenuhi agar sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan keputusan yang benar-benar berguna bagi perusahaan, antara lain: sesuai dengan tujuan dari organisasi, merekfleksikan aktivitas-aktivitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti oleh seluruh karyawan dan bukan hanya oleh *top management* saja, mudah diukur dan dievaluasi, dan digunakan secara konsisten pada seluruh organisasi (Prasetiyatno et al., 2011).

Menurut I Made Narsa & Rani Dwi Yuniawati (2003) pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan sangat sulit. Jadi, fokus dari pengukuran adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan. Contoh alat ukur pada financial performance measures, yaitu: *contribution margin, income before tax, percentage of profit to sales, direct business unit profit, ROI, residual income,* dan *net income.*

2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross (1993) manfaat dari system pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

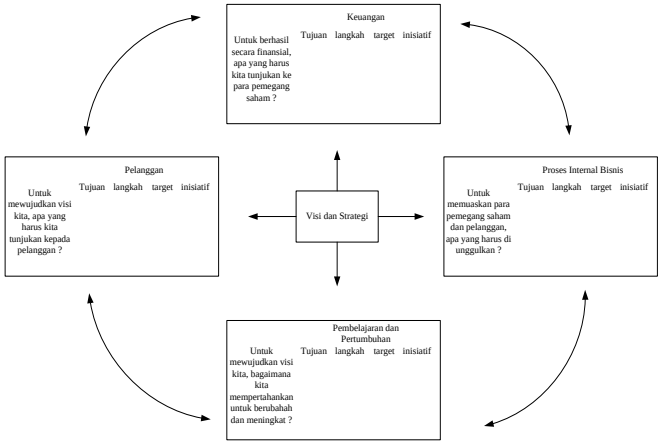
a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelangan.
b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayaan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal
c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut
d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi

e. Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan

2.5 Balanced Scorecard

2.5.1 Definisi Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001:1) Balanced Scorecard merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perpsektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard merupakan suatu sistem yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang melalui pengukuran kinerja dari berbagai aspek. Balanced Scorecard menggabungkan pengukuran kinerja dari sisi finansial dengan operasi dan pelanggan. Sedangkan menurut Yuwono (2003:8) dalam Noer Fadilah Arum NoerFadilah dan Nur Handayani (2013) mengemukakan bahwa Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996) Balanced Scorecard bertujuan mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yang berbeda yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis perusahaan, dan pembelajaran. Oleh karena itu pelanggan, proses intern perusahaan, inovasi dan pembelajaran, dan finansial harus dipertimbangkan dalam menyusun visi dan strategi.



Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* Sebagai Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi Ke Dalam Kerangka Kerja Operasional
(Sumber : Robert S Kaplan dan David P Norton 1996)

Balanced Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading. Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan (Soraya Hanuma & Endang Kiswara, 2011). Menurut Abdullah Zailani (2009) pengukuran pada *Balanced Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara hal – hal sebagai berikut :

a. Pengukuran hasil (padu masa lalu) dan pemicu kinerja masa depan.
b. Pengukuran eksternal dengan pengukuran internal.
c. Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
d. Proses *top-down* yang merupakan suatu penjabaran dari visi, misi dan strategi dengan proses *bottom-up* dimana hasil pengukuran ditingkat operasional didorong untuk memberikan umpan balik guna mengevaluasi strategi tersebut.
e. Pengukuran – pengukuran atas hasil yang dilihat secara obyektif, data kuantitatif dan unsur subyektif yang berwujud pertimbangan – pertimbangan manajerial.
f. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Balanced Scorecard tidak hanya bisa digunakan oleh perusahaan besar saja, beberapa perusahaan kecil menengah juga bisa menerapkan pendekatan ini. Banyak manfaat yang didapatkan dari penggunaan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan, beberapa contoh yaitu memberikan komunikasi strategi kepada seluruh perusahaan,

serta dapat mengidentifikasi sasaran strategis perusahaan berdasarkan visi dari perusahaan. Berikut merupakan analisis keempat perspektif pada *Balanced Scorecard*.

2.5.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Balanced Scorecard terdiri dari 2 kata, yaitu (Mulyadi, 2001):

a. Kartu skor (scorecard)

   Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan.

b. Berimbang (balanced)

   Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Balance Scorecard adalah kumpulan kinerja yang terintegrasi, diimplementasikan dari strategi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Dalam pespektif Balanced Scorecard, top management menerjemahkan strategi dalam ukuran kinerja yang mudah dipahami dan sanggup dilaksanakan oleh manager menengah dan manager bawah.

2.5.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Keunggulan Balanced Scorecard menurut Mulyadi (2001:18) yaitu :

a. Komprehensif

   Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan empat perspektif tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan jangka panjang, serta memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan yang kompleks. *Balanced Scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran – sasaran strategi yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi *customers.*

b. Koheren

   Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (causal relationship) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kasual dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Akhirnya semua sasaran strategic di perspektif nonkeuangan harus bermuara di sasaran strategic di perspektif keuangan, karena pada hakikatnya organisasi perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan, oleh karena itu semua kegiatannya harus dapat menghasilkan tambahan kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik (renstra). Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, misi tujuan dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik mencakup empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), produk jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi customer (perspektif pelanggan), proses yang produktif dan cost effective (perspektif bisnis internal) dan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran–sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat terwujud. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.5.4 Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat Balanced Scorecard bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000:122) adalah sebagai berikut:

a. Balanced Scorecard mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
b. Balanced Scorecard memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).

c. Balanced Scorecard memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.
d. Membangun Balanced Scorecard, sebelum Balanced Scorecard diterapkan oleh suatu organisasi, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun Balanced Scorecard.

2.6 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

2.6.1 Perspektif Keuangan

Pada *Balanced Scorecard* perspektif keuangan masih menjadi salah satu yang sangat diperhatikan mengingat keuangan dalam suatu perusahaan sangatlah penting bagi berjalannya proses bisnis perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan memperhatikan dari segi perencanaan dan pelaksanaan, dimulai dari perusahaan melakukan rencana anggaran biaya sampai dengan pelaksanaan strategi perusahaan serta melakukan perbaikan – perbaikan yang mendasar terkait masalah keuangan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan – perbaikan ini tercermin dalam sasaran – sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur , baik berbentuk *Gross Operating Inconte*, *Return On Investment* atau bahkan *Economic Value Added* (Abdullah Zailani, 2009).

Pada dasarnya perusahaan juga akan menetapkan beberapa sasaran – sasaran keuangan, sasaran keuangan ini bisa berbeda – beda ditiap tahapan siklus bisnis perusahaan, sehingga perusahaan bebas untuk menentukan sasaran keuangannya sendiri. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (1996) dibedakan menjadi tiga tahap:

1. *Growth* (Berkembang)

   Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi

ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

2. *Sustain Stage* (Bertahan)

   Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. *Harvest* (Panen)

   Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimumkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

2.6.2 Perspektif Pelanggan

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen. Balance scorecard mengukur bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktivitas perusahaan. Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen.

2.6.3 Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham (Kaplan dan Norton, 1996: 92).

Tahapan dalam proses bisnis intenal meliputi :

1. Inovasi

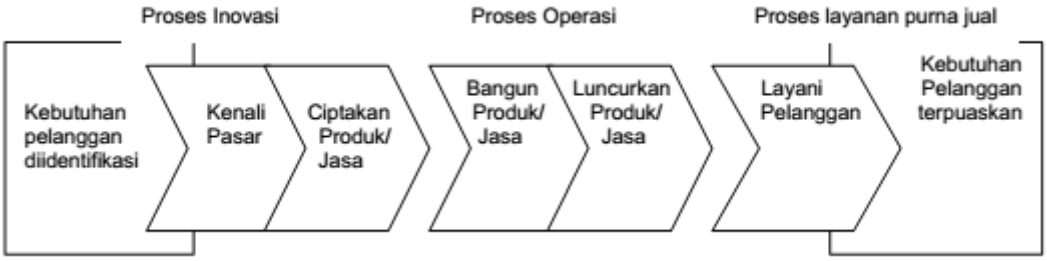
   Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.
2. Proses Operasi

   Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain Manufacturing Cycle

Effectiveness (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

3. Proses Penyampaian Produk atau Jasa Pada Pelanggan

   Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.



Gambar 2.2 Rantai perspektif Proses Internal Bisnis
(Sumber : Robert S Kaplan dan David P Norton 1996)

2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Balanced Scorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga fakor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2000: 174), yaitu:

a. Kemampuan Karyawan (Employee Capabilities)

   Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terusmenerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, ole karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terusmenerus.

b. Kemampuan Sistem Informasi (Information System)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

c. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (Motivation, Empowerment, and Alignment)

Menurut (Noer Fadilah Arum dan Nur Handayani, 2013) Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan. Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan yaitu:

1. Produktivitas Karyawan Ialah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan.
2. Presentase Pelatihan Karyawan yang Terampil Untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.
3. Kepuasan karyawan Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan daya tanggap mutu, prouktivitas, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manager dapat melakukan survey secara rutin.

2.7 Kajian Induktif

Pada penelitian terdahulu yang di tulis oleh Joko Susetyo, A.U.L Sabakula (2014) di PT. Madubaru yang berjudul Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard dan Integrated Performance Measurement System (IPMS) menjelaskan berdasarkan hasil analisis Balanced Scorecard tolok ukur yang mengalami kinerja kurang baik antara lain Working Capital Turn Over (WTCO) dengan rata-rata sebesar -19,80 ; Total Debt to Equity Ratio (TDER) :175,13 %; pengukuran rasio tingkat

pertumbuhan dan permintaan rata-rata sebesar : 6,5% . Hasil analisis menggunakan IPMS diperoleh 30 KPI, dan prioritas utama perusahaan dengan urutan : Stakeholder pelanggan, Stakeholder penanam modal, Stakeholder tenaga kerja, Stakeholder supplier, dan Stakeholder masyarakat, dengan demikian dari hasil pembobotan KPI, kinerja perusahaan yang sudah baik adalah Stakeholder pelanggan karena lebih memperhatikan kepuasan dan kenyamanan pelanggan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Indah Pratiwi, et al (2009) di PT. Kharisma Rotan Mandiri Sukoharjo yang berjudul Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorcard dapat diketahui bah (Susetyo & Sabakula, 2014) (Putra, 2005) (Pratiwi, Shinta, & Riyasari, 2009)wa perspektif keuangan belum menunjukan indikasi yang baik, sedangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan sudah menunjukan indikasi yang baik. Berdasarkan penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Kharisma Rotan Mandiri Sukoharjo menunjukan hasil yang cukup baik degan presentase yang dicapai sebesar 37.5% maka kinerja perusahaan cukup baik namun dari perspektif keuangan perlu adanya perbaikan.

Berdasarkan penelitian yang ditulis oleh Boy Isma Putra, ST, MM (2005) di CV MCH Sidoarjo yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard, didapatkan kesimpulan kinerja CV MCH dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2002-2004 adalah cukup dengan bobot masing-masing perspektif adalah 0.4, 0.27, 0.2, dan 0.13.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini di lakukan di CV.Multiguna (Safirah *Collection*) yang berlokasi di Jalan Abimanyu Gang Melati A02, Krikilan Rt05/Rw22 Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta. Tempat Penelitian ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang konveksi dengan nama brand Safirah. Perusahaan ini memperoduksi aneka pakaian muslimah seperti dress, jilbab, gamis, jumpsuit, cardigan dan lain-lain. Objek penelitian ini berhubungan pada pengukuran kinerja perusahaan pada CV.Multiguna (Safirah *Collection*) yang menggunakan metode Balanced Scorecard dengan empat perspektif sebagai tolok ukurnya yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebarkan pada responden terkait yaitu karyawan dan pelanggan CV.Multiguna (Safirah *Collection*), serta data yang didapatkan dari internal perusahaan. Beberapa

contoh data yang dibutuhkan adalah data keuangan, data pemasaran serta data bagian umum yang terdapat pada perusahaan.

3.2.2 Data Skunder

Data skunder adalah data yang di peroleh dari literature dan referensi yang dimaksudkan untuk mendapatkan dan menggali teori-teori yang sekiranya dapat mendukung untuk memecahkan masalah

3.3 Metode pengumpulan data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Studi Pustaka

   Studi Pustaka merupakan teknik melakukan pengumpulan data berupa referensi buku-buku ata jurnal terkait yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya
2. Studi Lapangan

   Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data berupa:

   a. Kuisioner

      Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebar kuesioner terhadap karyawan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) untuk mengetahui perspektif pelanggan pada Balanced Scorecard. Serta menyebar kuesioner terhadap pelanggan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) untuk mengetahui perspektif pelanggan pada Balanced Scorecard.

   b. Wawancara

      Wawancara merupakan teknik mengumpulkan data dengan cara menanyakan langsung apa yang diperlukan terhadap responden secara langsung. Yang berarti disini menanyakan langsung terhadap responden CV.Multiguna (Safirah *Collection*)

c. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan meninjau langsung keadaan yang ada di lapangan. Yang berarti melihat langsung keadaan perusahaan yang menjadi tempat penelitian.

3.4 Variabel Penelitian

Untuk variabel penelitian pada penelitian ini terdiri dari 2 variabel penelitian yaitu :

1. Variabel Bebas

   Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lainnya (Independent variable) yang menjadi variabel bebas pada penelitian ini adalah 4 perspektif yang ada pada Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Variabel Tidak Bebas

   Variabel tidak bebas merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Dependent Variable) yang menjadi variabel tidak bebas pada penelitian ini adalah kinerja CV. Multiguna (Safirah *Collection*)

3.5 Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah :

a. Data Kualitatif

   Data kualitatif adalah data yang berkaitan dengan non angka, data ini berhubungan dengan sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta visi dan misi perusahaan

b. Data Kuantitatif

   Data kuantitatif merupakan data yang berkaitan dengan angka, data ini berhubungan dengan jumlah karyawan, laporan laba rugi, neraca keuangan dan lainnya.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrument penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun social yang diamati. Instrumen penelitian pada penelitian ini merupakan lembar obsrvasi yang akan dibutuhkan demi kelancaran penelitian, adapun isi lembar observasi ini adalah kebutuhan-kebutuhan biaya yang berisi tentang kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan yang akan diberikan kepada karyawan dan pelanggan terkait dengan kinerja perusahaan.

3.7 Alat Bantu Analisis Data

Alat bantu analisis data pada penelitian ini adalah alat-alat yang digunakan untuk mengolah dan membantu analisis data. Adapun alat-alatnya adalah sebagai berikut :

1. Laptop Acer
2. Software SPSS versi 17.0
3. Alat Tulis

3.8 Analisis Data

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu uji yang digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu data kuisioner. Pengujian ini dilakukan agar hasil jawaban kuisioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini uji validitasakan dilakukan sebanyak dua kali, karena kuisioner yang disebarkan memuat tingkat kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan CV. Multiguna (Safirah *Collection*) Pengukuran dilakukan dengan menggunakan software SPSS untuk mengetahui r_{hitung} dengan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2

1. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :
   H_0 : Data butir pertanyaan kuisioner valid
   H_1 : Data butir pertanyaan kuisioner tidak valid

2. Daerah kritis

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

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

   Adapun untuk menentukan r_{hitung} pada uji validitas dengan mengguakan software SPSS langkah yang perlu dilakukan adalah dengan cara klik menu *Analyze* > *Correlate* > *Bivariate*.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu uji untuk mengukur seberapa handal kuisioner yang telah disebarkan. Pengujian ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah hasil jawaban kuisioner benarbenar stabil dalam mengukur suatu kejadian. Dalam pengujian reliabilitas ini hal yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan teknik analisis yang dikembangkan *Cronbach Alpha* dengan tingkat signifikansi α sebesar 0,1 dengan derajat kebebasan (df) = n-2. Selanjutnya perhitungan akan dilakukan dengan menggunakan software SPSS untuk mengetahui $r_{tabel.}$ Kemudian akan dilakukan perbandingan untuk $r_{alpha} > rt_{abel}$, maka data reliabel.

1. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

   H_0 : Data butir pertanyaan kuisioner reliabel

   H_1 : Data butir pertanyaan kuisioner tidak reliabel

2. Daerah kritis

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

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

   Untuk melihat reliabilitas variabel dapat dilihat dari hasil statistic *Cronbach Alpha,* jika Cronbach Alpha > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel. Untuk menentukan r_{alpha} dalam uji reliabilitas dengan menggunakan software SPSS langkah yang dilakukan yaitu dengan cara klik menu *Analyze* > *Scale* > *Reliability*.

3.8.3 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data digunakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Adapun rumus yang digunakan untuk mencari uji kecukupan data adalah :

Rumus: $n = \frac{N}{1+(Ne^2)}$ (jika populasi di ketahui)…….(3.1)

Rumus: $n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^{\ 2}\, p(1-p)}{e^2}$ (jika ada kecacatan data kuisioner)……..(3.2)

Keterangan:

n = Jumlah data yang di perlukan

N = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Dimana pada penelitian ini tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z_{\alpha/2} = 1{,}64$) dengan *standard error* 10%.

3.8.4 Skala Likert

Pada skala *Likert* akan digunakan untuk menentukan bobot pada kuisioner setiap indicator yang terdapat pada kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan yang ada pada perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan sasaran strategis dan ukurannya serta tingkat kepentingannya. Perbandingan dilakukan dengan memberi nilai 1 sampai 5. Adapun tingkat kepuasan dan skor yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tingkat Kepuasan	**Skor**
1. Sangat Setuju (SS)	= 5
2. Setuju (S)	= 4
3. Kurang Setuju (KS)	= 3
4. Tidak Setuju (TS)	= 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1

Selanjutnya akan dilakukan penyebaran kuisioner terhadap karyawan dan pelanggan untuk mengetahui hasil dari perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

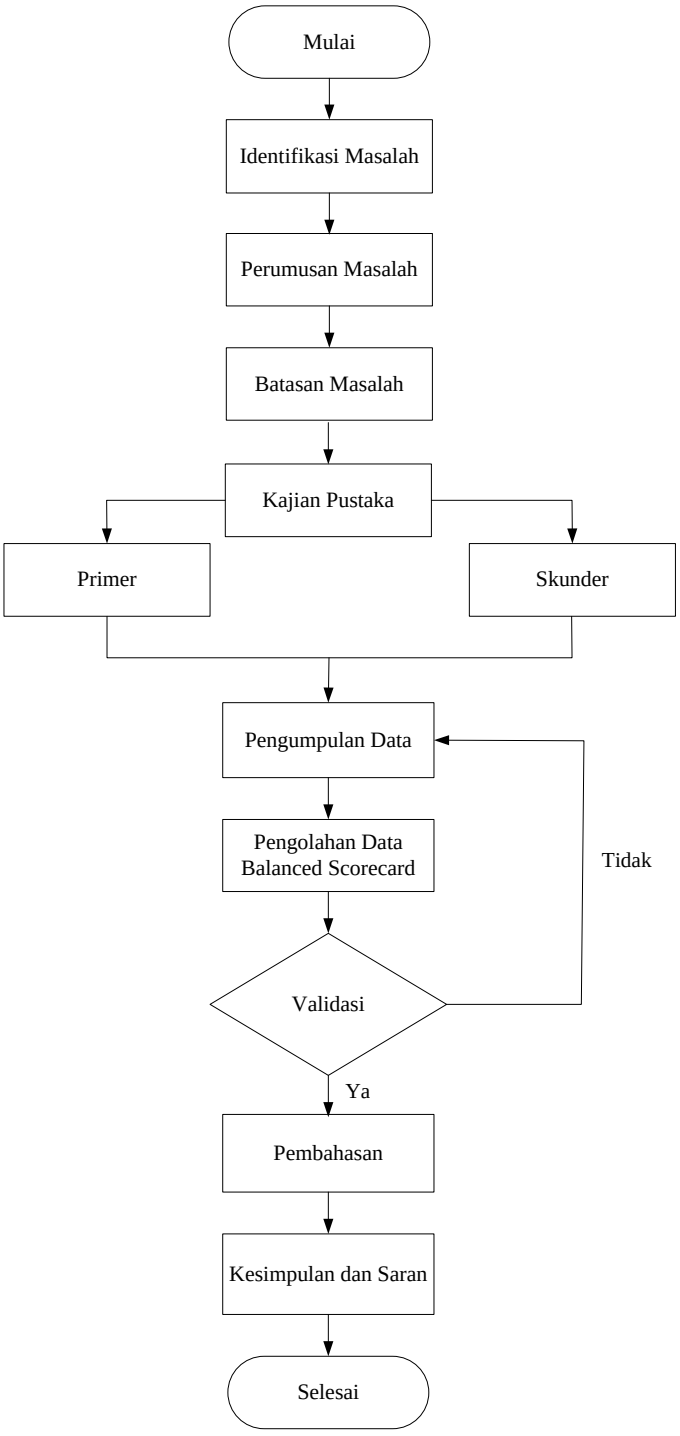
3.9 Standar Kinerja Perusahaan

Standar penilaian perusahaan pada penelitian ini digunakan sebagai pembanding persentase hasil pengolahan data dengan standar penilaian yang telah di gunakan pada penelitian terdahulu. Standar yang diberikan perusahaan sebagai berikut :

a. Sangat baik : 80%-100% dari standar yang ditetapkan
b. Baik : 60%-80% dari standar yang ditetapkan
c. Cukup Baik : 40%-60% dari standar yang ditetapkan
d. Tidak Baik : 20%-40% dari standar yang ditetapkan
e. Sangat Tidak Baik : 0%-20% dari standar yang ditetapkan

3.10 *Flowchart* Penelitian

Adapun alur penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

Berikut penjelasan dari *flowchart* penelitian diatas :

1. Identifikasi Masalah

   Pada tahap ini yang dilakukan peneliti adalah mencari permasalahan yang ada pada tempat penelitian, sehingga peneliti dapat menentukan pendekatan yang sesuai untuk memecahkan permasalahan tersebut.

2. Perumusan Masalah

   Setelah mengetahui permasalah apa yang ada pada tempat penelitian, selanjutnya peneliti menentukan perumusan masalah, perumusan masalah dilakukan bertujuan untuk menjawab permasalah yang ada pada penelitian ini

3. Batasan Masalah

   Pada tahap ini peneliti menentukan batasan masalah pada penelitian yang dilakukan, hal ini dilakukan agar topic penelitian tidak melebar ke luar dari topic yang ingin diteliti.

4. Kajian Pustaka

   Pada tahap ini peneliti melakukan kajian pustaka yang bertujuan untuk mengetahui hal – hal yang berkaitan dengan penelitian dan hal – hal yang mendukung penelitian

5. Pengumpulan Data

   Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data terkait dengan penelitian yang dilakukan dengan cara melakukan observasi dan wawancara terhadap CV.Multiguna (Safirah *Collection*) serta menyebar kuisioner kepada responden.

6. Pengolahan Data

   Pada tahap ini peneliti melakukan pengolahan data berdasarkan metode yang digunakan yaitu Balanced Scorecard dengan ke-empat perspektif pada metode tersebut yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

7. Validasi

   Pada tahap ini peneliti melakukan uji validasi pada data yang telah dikumpulkan, jika data yang dikumpulkan tidak valid, maka peneliti harus melakukan pengumpulan data kembali dan menyebar kuisioner kembali, tetapi jika data yang dikumpulkan sudah valid maka dapat dilakukan ke tahap selanjutnya

8. Pembahasan

Pada tahap ini peneliti melakukan pembahasan terhadap data yang telah diolah sebelumnya yang terkait dengan ke-empat perspektif pada *Balanced Scorecard*

9. Kesimpulan dan Saran

   Pada tahap ini peneliti akan memberikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan memberikan saran atau rekomendasi kepada CV.Multiguna (Safirah *Collection*) terkait dengan ke-empat perspektif pada *Balanced Scorecard*

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Umum Perusahaan

CV.Multiguna (Safirah *Collection*) merupakan CV milik bapak Drs. H. Dodo Supardjioto yang bergerak di bidang konveksi. Perusahaan ini memperoduksi aneka pakaian muslimah seperti dress, jilbab, gamis, jumpsuit, cardigan dan lain-lain. Nama safirah sendiri merupakan brand yang digunakan pada semua produk yang hasilkan dari hasil produksi.

Pada awal mula berdirinya Safirah itu sendiri pada tahun 1996 yang awal mulanya hanya memproduksi kain lap majun atau kain sisa yang di sambung menjadi kain lap. Kemudian targetan penjualan kain lap itu sendiri di bengkel-bengkel,airport,dll yang dimana tempatnya yang berhubungan dengan mesin yang ketika mesinnya di bersihkan membutuhkan kain lap untuk membersihkannya. Dan pemasaran produk itu sendiri di sekitaran daerah jawa seperti di klaten dan solo.

Kemudian pada tahun 2007 CV.Multiguna (Safirah *Collection*) mulai fokus memproduksi *fashion* tetapi masih juga memproduksi kain lap atau kain majun tetapi

produksinya tidak banyak hanya memenuhi beberapa permintaan. Kemudian pada akhir tahun 2007 hingga saat ini CV.Multiguna (Safirah *Collection*) sudah fokus ke produski *fashion*. Dengan adanya bantuan dari Desperindag yang membantu mempromosikan brand Safirah dengan cara memasukan produk – produk tersebut untuk ikut pameran di mall-mall yang ada di Yogyakarta, produk dengan nama brand Safirah sudah mulai di kenal oleh konsumen hingga pada tahun 2010.

CV.Multiguna (Safirah *Collection*) memiliki cabang yaitu di daerah kulon progo yang baru di buka pada tahun 2012, akan tetapi produksinya tidak sebanyak di yogyakarta karena melihat kondisi segmentasi pasar di daerah kulon progo yang kecil dan peluang untuk terjual banyak di pasar masih kecil.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

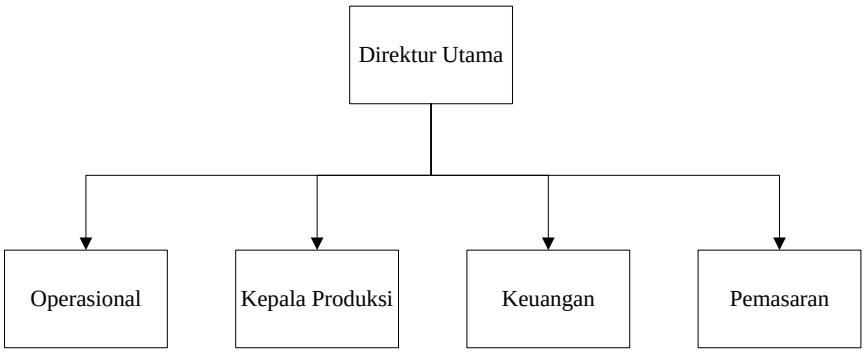
Visi :

Menjadi Perusahaan konveksi yang selalu menghasilkan produk berkualitas bagi konsumen

Misi :

1. Menciptakan produk yang murah dan berkualitas dengan mengutamakan kebutuhan konsumen
2. Menciptakan produk yang inovatif dan kreatif
3. Selalu menjaga kepercayaan dan loyalitas konsumen
4. Mengembangkan potensi sumber daya untuk menciptakan produk yang berkualitas

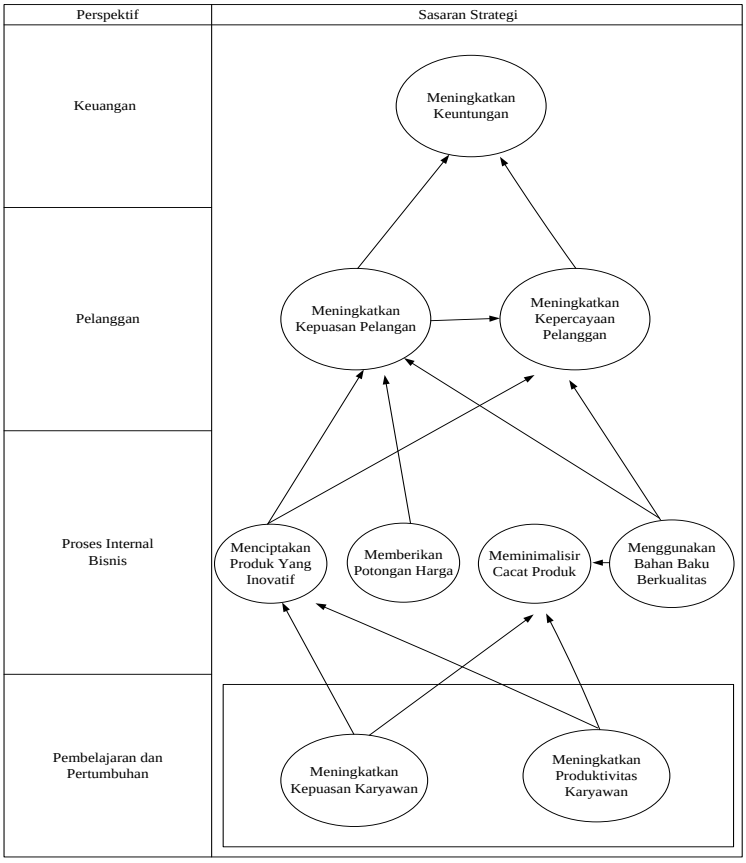
4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV.Multiguna
(Sumber : CV.Multiguna 2016)

4.1.4 Strategic Map

Berikut adalah strategic map dari penelitian yang dilakukan :



Gambar 4.2 Strategy Map

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan bahwa pertama pada perspektif pembelajarand an pertumbuhan perusahaan berusaha meningkatkan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan meningkatkan produktivitas karyawannya, hal ini merupakan fondasi dalam mencapai keberhasilan perusahaan karena apabila kinerja karyawan baik maka secara otomatis akan mempengaruhi keberhasilan dari perusahaan tersebut. Kemudian pada perspektif bisnis internal terdapat tolok ukur proses inovasi produk, proses operasi, produk cacat, pemberian diskon dan bahan bakau yang digunakan. Kemudian kinerja karyawan yang baik juga akan mendorong peningkatan proses inovasi produk yang kreatif dan meminimalisir terjadinya cacat produk ketika melakukan produksi, setelah strategi dalam perspektif ini tercapai, selanjutnya perusahaan dapat memfokuskan untuk meningkatkan pada persepktif pelanggan. Pada perspektif ini terdapat tolok ukur kepuasan pelanggan dan citra perusahaan, berdasarkan perspektif sebelumnya pada tolok ukur proses inovasi produk, pemberian diskon dan penggunaah bahan baku yang baik tentu akan meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap produk yang di produksi sehingga secara otomatis citra perusahaan akan menjadi baik di mata konsumen. Apabila kepuasan pelanggan sudah berhasil terpenuhi maka, minat konsumen akan semakin meningkat untuk membeli produk yang dijual sehingga akan berpengaruh pada meningkatknya keuntungan perusahaan dimasa yang akan datang.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Perspektif Keuangan

1. *Net Profit Margin*

Tabel 4.1 Data *Net Profit Margin* CV.Multiguna (Safirah *Collection*)
(Sumber : Data dari CV.Multiguna (Safirah *Collection*)

Tahun	Laba Bersih Sesudah Pajak	Penjualan
2014	Rp.51.373.674.00	Rp.251.811.700.00
2015	Rp.67.301.982.00	Rp.254.141.800.00

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{Laba\ \ keuntungan\ \ Bersih}{Penjualan}\ x\ 100\%$$

$$Tahun\ 2014 = \frac{51.373.674.00}{251.811.700.00}\ x\ 100\%$$

= 20,4 %

$$Tahun\ 2015 = \frac{67.301.982.00}{254.141.800.00}\ x\ 100\%$$

= 26,4 %

2. *Return Of Invesment* (ROI)

Tabel 4.2 Data *Return Of Invesment* (ROI) CV.Multiguna (Safirah *Collection*) (Sumber: Data dari CV.Multiguna (Safirah *Collection*))

Tahun	Laba Bersih Sesudah Pajak	Total Aktiva
2014	Rp.51.373.674.00	Rp.127.856.074
2015	Rp.67.301.982.00	Rp.144.495.182

$$ROI = \frac{Laba\ Bersih\ Sesudah\ Pajak}{Total\ Aktiva}\ x\ 100\%$$

$$\text{Tahun } 2014 = \frac{51.373.674.00}{127.856.074}\ \text{x } 100\%$$

= 40,18 **%**

$$\text{Tahun } 2015 = \frac{67.301.982.00}{144.495.182.00} \text{ x } 100\%$$

$$= 46{,}5 \textbf{ \%}$$

3. *Return On Equity* (ROE)

Tabel 4.3 Data *Return Of Equity* (ROE) CV.Multiguna (Safirah *Collection*) (Sumber : Data dari CV.Multiguna (Safirah *Collection*)

Tahun	Laba Bersih Sesudah Pajak	Ekuitas (Total Modal)
2014	Rp.51.373.674.00	Rp.75.853.674.00
2015	Rp.67.301.982.00	Rp.91.781.982.00

$$ROE = \frac{Laba\ Bersih}{Total\ Modal}\ x100\%$$

$$\text{Tahun } 2014 = \frac{51.373.674.00}{75.853.674.00}\ x100\%$$

$$= \textbf{67,7 \%}$$

$$\text{Tahun } 2015 = \frac{67.301.982.00}{91.781.982.00}\ x100\%$$

$$= \textbf{73,32 \%}$$

4.2.2 Perspektif Pelanggan

1. Kepuasan pelanggan

   Dalam hal ini dilakukan pengukuran dengan penyebaran kuesioner terkait kepuasan pelanggan, berikut merupakan data penyebaran kuesioner.

Tabel 4.4 Kuisioner Kepuasan Pelanggan (Sumber : Data kuisioner yang disebar 2016)

Responden	**Jumlah Responden**		
Pelanggan	**Disebar**	**Kembali**	**Sah**
	50	50	45

Langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas pada kuesioner yang telah disebarkan. Adapun pengujiannya yaitu:

I. Uji validitas

a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

b. Daerah kritis

$r_{hitung} > r_{tabel}$ maka H_0 diterima

$r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

c. Tingkat Signifikansi

Jumlah kuesioner yang disebar yaitu 50 kuesioner dan data yang sah ada 45, maka dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 43 serta tingkat signifikansi sebesar 10%, sehingga r_{tabel} yang diperoleh yaitu 0,2483.

d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah diperoleh rtabel sebesar 0,2483 dan data yang diolah menggunakan SPSS versi 17.0 for windows didapatkan rhitung dari pernyataan kuesioner sebanyak 18 pernyataan yang telah disebar. Berikut merupakan data rhitung yang telah diperoleh.

Tabel 4.5 Validasi data kepuasan pelanggan (Sumber : Data Hasil *SPSS* 2016)

Pernyataan	**r_{hitung}**	**r_{tabel}**	**Keterangan**
P1	0,421	0,2483	Valid
P2	0,591	0,2483	Valid
P3	0,683	0,2483	Valid
P4	0,638	0,2483	Valid
P5	0,308	0,2483	Valid
P6	0,596	0,2483	Valid
P7	0,536	0,2483	Valid
P8	0,520	0,2483	Valid
P9	0,616	0,2483	Valid
P10	0,534	0,2483	Valid
P11	0,586	0,2483	Valid

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P12	0,580	0,2483	Valid
P13	0,673	0,2483	Valid
P14	0,671	0,2483	Valid
P15	0,556	0,2483	Valid
P16	0,565	0,2483	Valid
P17	0,260	0,2483	Valid
P18	0,615	0,2483	Valid

Dari tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa dari hasil perhitungan menggunakan *software SPSS versi 17.0 for windows* r_{hitung} keseluruhan data lebih besar daripada r_{tabel}, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data adalah valid.

II. Uji kecukupan data

Uji kecukupan data digunakan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Adapun rumus yang digunakan yaitu :

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

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Adapun pada penelitian ini tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z\alpha_{/2}$ = 1,64) dengan *standard error* 10%.

Pada penelitian ini menggunakan rumus n dengan diketahui ada kecacatan kuesioner yaitu sebanyak 5 *item*, yang berarti diketahui sampel sebanyak 45 responden. Adapun perhitungan rumusnya yaitu:

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

$$n = \frac{(1{,}64)^2\ (45/50)(1-45/50)}{0{,}1^2}$$

$$= \frac{2,6896\ x\ 0,9\ x\ 0,1}{0,01}$$
$$= 24,24 = 24$$

Dari perhitungan rumus diatas diperoleh n sebesar 24 dan jumlah data yang disebar 50 dan yang sah adalah 45, maka dapat diketahui bahwa data yang didapatkan telah cukup.

III. Uji reliabilitas

a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

b. Daeah kritis

$r_{alpha} > r_{tabel}$ maka data reliabel

$r_{alpha} < r_{tabel}$ maka tidak reliabel

c. Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yaitu sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2, dan jumlah data responden disebar sebesar 50 serta yang sah ada 45 berarti diperoleh derajat kebebasan sebesar 43. Dari hasil tersebut didapatkan r_{tabel} sebesar 0,2483, selain itu jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel.

d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah dilakukan uji statistik untuk konsistensi atau reliabilitas kuesioner, maka diperoleh hasil r_{alpha} atau *Cronbrach Alpha* sebesar 0,865 yang artinya lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,2483, selain itu juga *Cronbach Alpha* yang diperoleh lebih besar daripada 0,6.

Tabel 4.6 Uji reliabilitas kuisioner pelanggan (Sumber : Data Hasil *SPSS*, 2016)

r_{alpha}	**r_{tabel}**	**Keteranagan**
0,865	0,2483	Reliabel

Dari tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa dari hasil perhitungan menggunakan *software SPSS versi 17.0 for windows* r_{hitung} keseluruhan data lebih besar daripada r_{tabel}, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data adalah reliabel.

IV. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan digunakan untuk mengetahui bagaimana interval kepuasan pelanggan terhadap CV.Multiguna (Safirah *Collection*) sehingga dengan hasil kuisioner ini nantinya akan digunakan untuk mengetahui interval kepuasan untuk kemudian mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

Ikmaks = PP x R x Exmaks
= 18 x 45 x 5
= 4050

Ikmin = PP x R x Exmin
= 18 x 45 x 1
= 810

Interval = (Ikmaks – Ikmin) : 5

Interval = (4050 – 810) : 5
= 648

Keterangan :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

1.	810	-	1458	dikategorikan	⟶	sangat tidak puas
2.	1458	-	2106	dikategorikan	⟶	tidak puas
3.	2106	-	2754	dikategorikan	⟶	cukup
4.	2754	-	3402	dikategorikan	⟶	puas
5.	3402	-	4050	dikategorikan	⟶	sangat puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan diatas, maka pelanggan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) akan dikategorikan puas ketika perhitungan hasil kuisioner minimal berada pada interval 2754 sampai dengan 3402. Tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 3357 atau berada pada kategori puas. Hal ini berarti CV.Multiguna (Safirah *Collection*) sudah mampu

mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas apabila berada dalam interval 2754 sampai dengan 3402 poin.

$$\textit{Persentase kepuasan pelanggan} = \frac{Total\ hasil\ pengisian\ kuisioner}{total\ nilai\ maksimum}\ x\ 100\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan kuisioner kepuasan pelanggan terhadap produk CV.Multiguna (Safirah *Collection*) didapatkan hasil yaitu :

$$\text{Persentase kepuasan pelanggan} = \frac{3357}{4050} \text{ x } 100\%$$
$$= 82{,}88\ \%$$

2. Citra Perusahaan

   Dalam hal ini dilakukan pengukuran dengan penyebaran kuesioner terkait kepuasan pelanggan terhadap citra perusahaan, berikut merupakan data penyebaran kuesioner.

Tabel 4.7 Kuisioner Reputasi Perusahaan (Sumber : Data kuisioner yang disebar 2016)

Responden	**Jumlah Responden**		
Pelanggan	**Disebar**	**Kembali**	**Sah**
	50	50	45

Langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas pada kuesioner yang telah disebarkan. Adapun pengujiannya yaitu:

I. Uji validitas

   a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

      H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

      H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

   b. Daerah kritis

      $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka H_0 diterima

      $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

   c. Tingkat Signifikansi

      Jumlah kuesioner yang disebar yaitu 50 kuesioner dan data yang sah ada 45, maka dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 43 serta tingkat signifikansi sebesar 10%, sehingga r_{tabel} yang diperoleh yaitu 0,2483.

d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah diperoleh rtabel sebesar 0,2483 dan data yang diolah menggunakan SPSS versi 17.0 for windows didapatkan rhitung dari pernyataan kuesioner sebanyak 3 pernyataan yang telah disebar. Berikut merupakan data r_{hitung} yang telah diperoleh.

Tabel 4.8 Validitas kuisioner Reputasi Perusahaan (Sumber : Data Hasil *SPSS*, 2016)

Pernyataan	**r_{hitung}**	**r_{tabel}**	**Keterangan**
P13	0,848	0,2483	Valid
P14	0,824	0,2483	Valid
P15	0,734	0,2483	Valid

Dari tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa dari hasil perhitungan menggunakan *software SPSS versi 17.0 for windows* r_{hitung} keseluruhan data lebih besar daripada r_{tabel}, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data adalah valid.

II. Uji kecukupan data

Uji kecukupan data digunakan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Adapun rumus yang digunakan yaitu :

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

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Adapun pada penelitian ini tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z\alpha_{/2}$ = 1,64) dengan *standard error* 10%.

Pada penelitian ini menggunakan rumus n dengan diketahui ada kecacatan kuesioner yaitu sebanyak 5 *item*, yang berarti diketahui sampel sebanyak 45 responden. Adapun perhitungan rumusnya yaitu:

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

$$n = \frac{(1{,}64)^2\ (45/50)(1-45/50)}{0{,}1^2}$$

$$= \frac{2{,}6896\ x\ 0{,}9\ x\ 0{,}1}{0{,}01}$$

$$= 24{,}24 = 24$$

Dari perhitungan rumus diatas diperoleh n sebesar 24 dan jumlah data yang disebar 50 dan yang sah adalah 45, maka dapat diketahui bahwa data yang didapatkan telah cukup.

III. Uji reliabilitas

a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

   H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

   H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

b. Daeah kritis

   $r_{alpha} > r_{tabel}$ maka data reliabel

   $r_{alpha} < r_{tabel}$ maka tidak reliabel

c. Tingkat Signifikansi

   Tingkat signifikansi yaitu sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2, dan jumlah data responden disebar sebesar 50 serta yang sah ada 45 berarti diperoleh derajat kebebasan sebesar 43. Dari hasil tersebut didapatkan r_{tabel} sebesar 0,2483, selain itu jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel.

d. Uji statistik dan kesimpulan

   Setelah dilakukan uji statistik untuk konsistensi atau reliabilitas kuesioner, maka diperoleh hasil r_{alpha} atau *Cronbrach Alpha* sebesar 0,725 yang artinya lebih besar

daripada r_{tabel} yaitu 0,2483, selain itu juga *Cronbach Alpha* yang diperoleh lebih besar daripada 0,6.

Tabel 4.9 Uji reliabilitas citra perusahaan (Sumber : Data Hasil *SPSS*, 2016)

$\mathbf{r_{alpha}}$	$\mathbf{r_{tabel}}$	**Keteranagan**
0,725	0,2483	Reliabel

Dari tabel 4.9 di atas dapat dilihat bahwa dari hasil perhitungan menggunakan *software SPSS versi 17.0 for windows* r_{hitung} keseluruhan data lebih besar daripada r_{tabel}, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data adalah reliabel.

IV. Tingkat Citra Perusahaan

Tingkat kepuasan pelanggan digunakan untuk mengetahui bagaimana interval kepuasan pelanggan terhadap CV.Multiguna (Safirah *Collection*) sehingga dengan hasil kuisioner ini nantinya akan digunakan untuk mengetahui interval kepuasan untuk kemudian mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap reputasi perusahaan.

Ikmaks = PP x R x Exmaks
= 3 x 45 x 5
= 675

Ikmin = PP x R x Exmin
= 3 x 45 x 1
= 135

Interval = (Ikmaks – Ikmin) : 5

Interval = (675 – 135) : 5
= 108

Keterangan :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

1. 135 - 243 dikategorikan ⟶ sangat tidak puas

2. 243 - 351 dikategorikan ⟶ tidak puas

3. 351 - 459 dikategorikan ⟶ cukup
4. 459 - 567 dikategorikan ⟶ puas
5. 567 ` - 675 dikategorikan ⟶ sangat puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan diatas, maka pelanggan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) akan dikategorikan puas terhadap reputasi perusahaan ketika perhitungan hasil kuisioner minimal berada pada interval 459 sampai dengan 567. Tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 552 atau berada pada kategori puas. Hal ini berarti CV.Multiguna (Safirah *Collection*) sudah mampu memberikan reputasi yang baik terhadap pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas apabila berada dalam interval 459 sampai dengan 567 poin.

$$Persentase\ citra\ perusahaan = \frac{Total\ hasil\ pengisian\ kuisioner}{total\ nilai\ maksimum}\ x\ 100\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan kuisioner citra perusahaan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) didapatkan hasil yaitu :

Persentase citra perusahaan = $\frac{552}{675}$ x 100%
= 81,77%

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi

   Pada proses inovasi CV.Multiguna (Safirah *Collection*), pengukuran dilakukan dengan penyebaran kuisioner terhadap pelanggan CV.Multiguna (Safirah *Collection*). Adapun data proses inovasi hasil penyebaran kuisionernya sebagai berikut :

Tabel 4.10 Data kuisioner Proses Inovasi (Sumber : Data kuisioner yang disebar 2016)

Responden	**Jumlah Responden**		
Pelanggan	**Disebar**	**Kembali**	**Sah**
	50	50	45

Langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas pada kuesioner yang telah disebarkan. Adapun pengujiannya yaitu:

I. Uji validitas

a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

b. Daerah kritis

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

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

c. Tingkat Signifikansi

Jumlah data kuesioner yang disebar yaitu 50 dan kuesioner yang sah sebesar 45, dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 43 serta tingkat signifikansi sebesar 10%, maka r_{tabel} yang diperoleh yaitu 0,2483.

d. Uji statistik dan kesimpulan

Dari pengujian validitas yang dilakukan menggunakan *software SPSS versi 17.0 for windows* dengan jumlah pernyataan sebanyak 3 serta jumlah kuesioner yang disebar 50 dan sah kepada responden sebanyak 45 orang, maka diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.11 Validasi data proses inovasi produk (Sumber : Data perhitungan *SPSS*, 2016)

Pernyataan	**r_{hitung}**	**r_{tabel}**	**Keterangan**
P16	0,565	0,2483	Valid
P17	0,260	0,2483	Valid
P18	0,615	0,2483	Valid

Dari tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa dari hasil perhitungan menggunakan *software SPSS versi 17.0 for windows* r_{hitung} keseluruhan data lebih besar daripada r_{tabel}, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data adalah valid.

II. Uji kecukupan data

Uji kecukupan data digunakan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Adapun rumus yang digunakan yaitu :

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

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Adapun pada penelitian ini tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z\alpha_{/2}$ = 1,64) dengan *standard error* 10%.

Pada penelitian ini menggunakan rumus n dengan diketahui ada kecacatan kuesioner yaitu sebanyak 5 *item*, yang berarti diketahui sampel sebanyak 45 responden. Adapun perhitungan rumusnya yaitu:

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

$$n = \frac{(1{,}64)^2\ (45/50)(1-45/50)}{0{,}1^2}$$

$$= \frac{2{,}6896\ x\ 0{,}9\ x\ 0{,}1}{0{,}01}$$

$$= 24{,}24 = 24$$

Dari perhitungan rumus diatas diperoleh n sebesar 24 dan jumlah data yang disebar 50 dan yang sah adalah 45, maka dapat diketahui bahwa data yang didapatkan telah cukup.

III. Uji reliabilitas

a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

   H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

   H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

b. Daeah kritis

   $r_{alpha} > r_{tabel}$ maka data reliabel

   $r_{alpha} < r_{tabel}$ maka tidak reliabel

c. Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yaitu sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2, dan jumlah data responden disebar sebesar 50 serta yang sah ada 45 berarti diperoleh derajat kebebasan sebesar 43. Dari hasil tersebut didapatkan r_{tabel} sebesar 0,2483, selain itu jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel.

d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah dilakukan uji statistik untuk konsistensi atau reliabilitas kuesioner, maka diperoleh hasil r_{alpha} atau *Cronbrach Alpha* sebesar 0,865 yang artinya lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,2483, selain itu juga *Cronbach Alpha* yang diperoleh lebih besar daripada 0,6.

Tabel 4.12 Uji reliabilitas proses inovasi (Sumber : Data Hasil *SPSS*, 2016)

r_{alpha}	**r_{tabel}**	**Keteranagan**
0,865	0,2483	Reliabel

Dari tabel 4.12 di atas dapat dilihat bahwa dari hasil perhitungan menggunakan *software SPSS versi 17.0 for windows* r_{hitung} keseluruhan data lebih besar daripada r_{tabel}, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data adalah reliabel.

IV. Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap inovasi produk

Tingkat kepuasan pelanggan digunakan untuk mengetahui bagaimana interval kepuasan pelanggan terhadap CV.Multiguna (Safirah *Collection*) sehingga dengan hasil kuisioner ini nantinya akan digunakan untuk mengetahui interval kepuasan untuk kemudian mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

Ikmaks = PP x R x Exmaks
= 3 x 45 x 5
= 675

Ikmin = PP x R x Exmin
= 3 x 45 x 1
= 135

Interval = (Ikmaks – Ikmin) : 5

Interval = (675 – 135) : 5
= 108

Keterangan :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

1. 135	-	243	dikategorikan	⟶	sangat tidak puas
2. 243	-	351	dikategorikan	⟶	tidak puas
3. 351	-	459	dikategorikan	⟶	cukup
4. 459	-	567	dikategorikan	⟶	puas
5. 567	-	675	dikategorikan	⟶	sangat puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan diatas, maka pelanggan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) akan dikategorikan puas terhadap inovasi produk yang dilakukan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) ketika perhitungan hasil kuisioner minimal berada pada interval 459 sampai dengan 567. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap inovasi produk yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 547 atau berada pada kategori puas. Hal ini berarti CV.Multiguna (Safirah *Collection*) sudah mampu memberikan inovasi produk yang baik terhadap pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas apabila berada dalam interval 459 sampai dengan 567 poin.

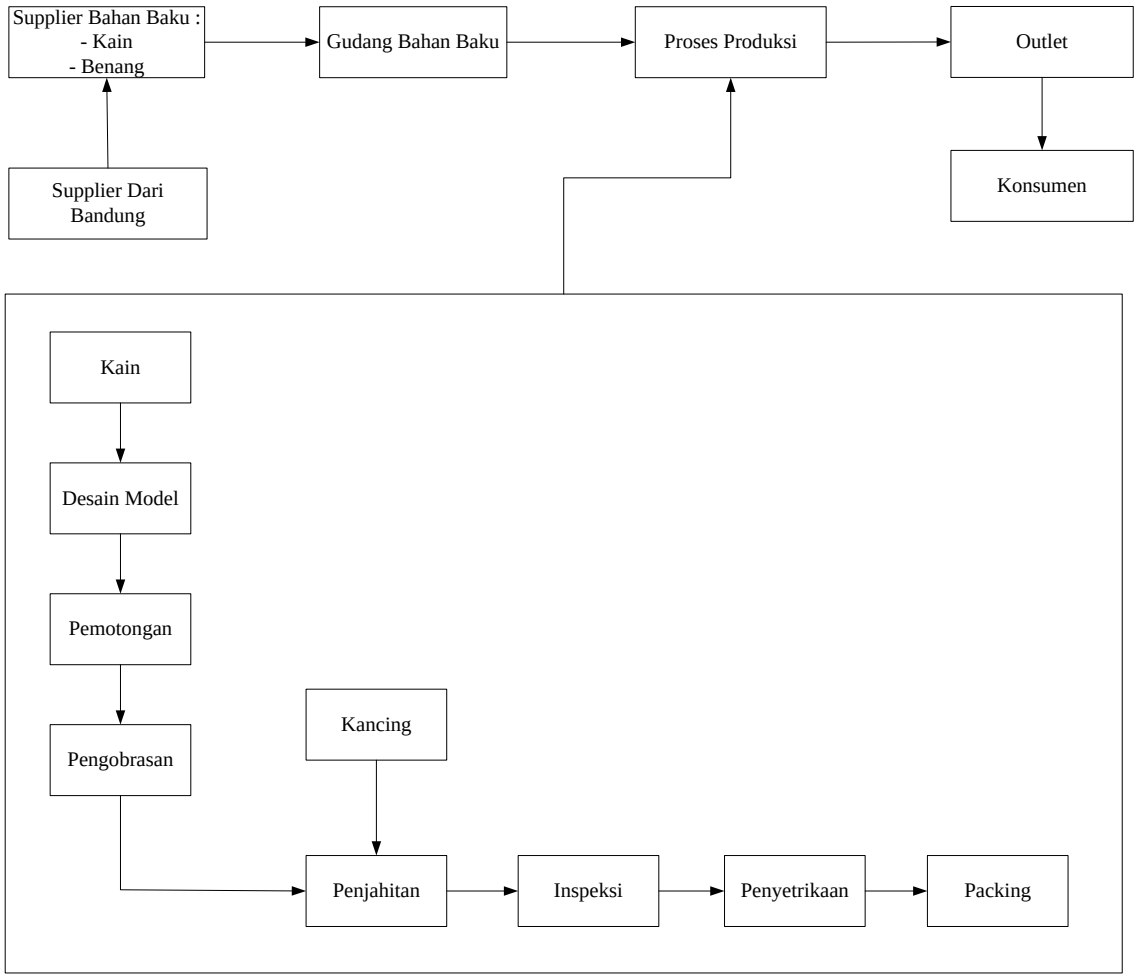
$$\text{Persentase proses inovasi produk} = \frac{\text{Total hasil pengisian kuisioner}}{\text{total nilai maksimum}} \text{ x } 100\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan kuisioner proses inovasi produk CV.Multiguna (Safirah *Collection*) didapatkan hasil yaitu :

$$\text{Persentase proses inovasi produk} = \frac{547}{675} \text{ x } 100\%$$
$$= 82{,}88\ \%$$

2. Proses Operasi

   Pada proses operasi ini adalah aktivitas beberapa tahapan untuk mengetahui proses operasi produk sampai proses penyampaian produk ke konsumen. Adapun prosesnya adalah sebagai berikut :



Gambar 4.3 Proses Operasi Produk

Berikut adalah penjelasan dari gambar diatas :

a. Supplier Bahan Baku

Pada tahap ini adalah perusahaan membeli bahan baku yang digunakan dalam proses produksi yaitu kain dan benang yang dimana dibeli dari supplier yang berasal dari Bandung

b. Gudang Bahan Baku

Setelah bahan baku dibeli selanjutnya bahan baku tersebut akan disimpan dalam gudang

c. Proses Produksi

Pada tahap ini adalah proses dimana produk diproduksi mulai dari bahan baku mentah sampai menjadi produk yang diinginkan, adapun proses produksinya adalah sebagai berikut :

- Kain

Merupakan bahan baku yang digunakan untuk memproduksi produk

- Desain Model

  Pada tahap ini adalah perusahaan membuat rancangan model produk berdasarkan kebutuhan konsumen

- Pemotongan

  Setelah didapatkan rancangan model produk yang diinginkan, selanjutnya kain tersebut dipotong mengikuti pola yang sudah dirancang sebelumnya.

- Pengobrasan

  Setelah kain dipotong sesuai dengan pola dari rancangan yang diinginkan, selanjutnya potongan kain tersebut dirapikan menggunakan mesin obras agar produk yang akan diproduksi menjadi rapi.

- Penjahitan

  Selanjutnya produk yang sudah diobras akan jahit agar menjadi produk yang diinginkan, adapun pada tahap ini juga adalah proses menempelkan kancing baju ke kain dengan cara dijahit.

- Inspeksi

  Pada tahap ini adalah produk yang sudah dibuat akan dilakukan pengecekan apakah produk tersebut sudah memenuhi standar yang diinginkan, apabila terdapat cacat pada produk maka produk tersebut dikategorikan produk gagal atau cacat produk

- Penyetrikaan

  Setelah produk selesai diproduksi dan layak untuk dijual selanjutnya produk tersebut akan disetrika agar menjadi lebih rapi

- Packing

  Pada tahap ini adalah tahapan yang terakhir yaitu setelah produk disetrika dan layak untuk dijual, produk tersebut akan dikemas sebagus mungkin agar menarik minat konsumen.

d. Oulet

   Setelah produk selesai diproduksi, selanjutnya produk tersebut akan dijual di *outlet* atau toko

e. Konsumen

Konsumen yang ingin membeli produk ini dapat datang langsung ke *outlet* atau toko tempat penjualan produk tersebut.

3. Produk Cacat

Menurut Bustami dan Nurlela (2007) produk cacat adalah produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, tetapi masih bisa diperbaiki dengan mengeluarkan biaya tertentu. Dalam proses produksi tentunya memiliki standar produk, apabila produk yang diproduksi tidak sesuai dengan kriteria yang diinginkan maka produk tersebut dikatakan tidak layak untuk dijual atau bisa sebut dengan produk cacat. Dalam hal ini produk cacat digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase produk cacat yang ada pada CV.Multiguna (Safirah *Collection*) dalam melakukan produksi produknya. Berikut ini adalah daftar tabel jumlah produk cacat dan jumlah produksi produk per tahunnya.

Tabel 4.13 Jumlah Produksi Produk dan Produk Cacat (Sumber : CV. Multiguna (Safirah *Collection*))

Tahun	Jumlah Produk Cacat	Total Produksi
2014	78	1200
2015	62	1500

$$\textit{Persentase produk cacat} = \frac{jumlah\ produk\ cacat/tahun}{total\ produksi/tahun}\ x\ 100\%$$

Persentase produk cacat tahun 2014 $= \frac{78}{1200}$ x 100%
$= 6{,}5\ \%$

Persentase produk cacat tahun 2015 $= \frac{62}{1500}$ x 100%
$= 4{,}13\ \%$

4. Diskon atau Potongan Harga

Menurut Swasta (2000) potongan harga merupakan pengurangan dari harga yang ada, pengurangan ini dapat berbentuk tunai atau berupa konsensi yang lain. Diskon atau potongan harga adalah salah satu strategi yang digunakan suatu perusahaan guna meningkatkan volume penjualan produk dan menarik minat konsumen untuk membeli produk. Dalam hal ini CV.Multiguna (Safirah *Collection*) juga sering memberikan potongan harga pada produk yang dijualnya khususnya pada peringatan hari besar seperti menjelang bulan suci Ramadhan dan menjelang hari raya Idul Fitri,

ini merupakan strategi yang digunakan pihak CV.Multiguna (Safirah *Collection*) untuk meningkatkan volume penjualan, menghabiskan produk-produk lama dan menarik minat konsumen untuk membeli produk yang dijual.

5. Bahan Baku Produk

   Menurut Hanggana (2006) bahan baku adalah sesuatu yang digunakan untuk membuat barang jadi dan bahan pasti menempel menjadi satu dengan barang jadi. Agar dapat menciptakan produk yang berkualitas bagi konsumen CV.Multiguna (Safirah *Collection*) selalu menggunakan bahan baku yang berkualitas dalam membuat produk yang mereka buat, adapun bahan baku yang digunakan yaitu kain katun yang halus serta benang yang berkualitas tinggi, hal ini agar produk mereka ciptakan nyaman saat digunakan oleh konsumen, sehingga konsumen merasa puas saat menggunakan produk safirah.

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Kepuasan Karyawan

   Kepuasan karyawan digunakan untuk menggambarkan ukuran seberapa puas karyawan merasakan peraturan dan manajemen yang diterapkan perusahaan. Dalam hal ini pengukuran dilakukan dengan melakukan penyebaran kuisioner terhadap karyawan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) dengan maksud untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Berikut data penyebaran kuisioner kepuasan karyawan CV.Multiguna (Safirah *Collection*).

Tabel 4.14 Data kuisioner kepuasan karyawan (Sumber : Data kuisioner yang disebar, 2016)

Responden	**Jumlah Responden**		
Karyawan	**Disebar** 40	**Kembali** 40	**Sah** 40

Langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas pada kuesioner yang telah disebarkan. Adapun pengujiannya yaitu:

I. Uji validitas

a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

   H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

   H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

b. Daerah kritis

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

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

c. Tingkat Signifikansi

   Jumlah data yang diperoleh yaitu sebesar 40 dengan derajat kebebasan (df) = n-2 = 38 serta tingkat signifikansi sebesar 10%, maka r_{tabel} yang diperoleh yaitu sebesar 0,2638.

d. Uji statistik dan kesimpulan

   Setelah diperoleh r_{tabel} sebesar 0,2638 dan data yang diolah menggunakan *SPSS versi 17.0 for windows* didapatkan r_{hitung} dari pernyataan kuesioner sebanyak 18 pernyataan yang telah disebar. Berikut merupakan data r_{hitung} yang telah diperoleh.

Tabel 4.15 Validasi Data Karyawan (Sumber : Data Hasil *SPSS*, 2016)

Pernyataan	**r_{hitung}**	**r_{tabel}**	**Keterangan**
P1	0,540	0,263	Valid
P2	0,536	0,263	Valid
P3	0,586	0,263	Valid
P4	0,482	0,263	Valid
P5	0,441	0,263	Valid
P6	0,288	0,263	Valid
P7	0,697	0,263	Valid
P8	0,684	0,263	Valid
P9	0,718	0,263	Valid
P10	0,271	0,263	Valid
P11	0,613	0,263	Valid
P12	0,635	0,263	Valid
P13	0,476	0,263	Valid
P14	0,462	0,263	Valid
P15	0,753	0,263	Valid
P16	0,701	0,263	Valid
P17	0,445	0,263	Valid
P18	0,337	0,263	Valid

Dari hasil data diatas, dapat disimpulkan bahwa data yang telah disebar valid, dikarenakan r_{hitung} keseluruhan dari P1 sampai P18 lebih besar daripada $r_{tabel.}$

II. Uji kecukupan data

Uji kecukupan data digunakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah mencukupi. Adapun rumus yang digunakan yaitu:

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

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Adapun pada penelitian ini tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 90% ($Z\alpha_{/2}$ = 1,64) dengan *standard error* 10%.

Pada penelitian ini digunakan rumus dengan diketahui jumlah populasi, karena jumlah keseluruhan karyawan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) dapat diketahui yaitu berjumlah 40 orang serta pengambilan sampel juga berjumlah 40 orang. Adapun perhitungannya sebagai berikut:

$$n = \frac{40}{1+ 40.0,1^2} = 28,57 = 29$$

Dari perhitungan tersebut diperoleh n sebesar 29 yang berarti dapat diketahui bahwa dengan jumlah data responden sebesar 40, maka dapat disimpulkan bahwa data telah tercukupi.

III. Uji reliabilitas

a. Hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

   H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

   H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

b. Daeah kritis

   $r_{alpha} > r_{tabel}$ maka data reliabel

   $r_{alpha} < r_{tabel}$ maka tidak reliabel

c. Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yaitu sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = n-2, dengan jumlah data responden sebesar 40 berarti diperoleh derajat kebebasan sebesar 38, sehingga didapatkan r_{tabel} sebesar 0,263. Selain itu jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka data yang dihasilkan telah reliabel.

d. Uji statistik dan kesimpulan

Setelah dilakukan uji statistik untuk konsistensi atau reliabilitas kuesioner, maka diperoleh hasil r_{alpha} atau *Cronbrach Alpha* sebesar 0,854 yang artinya lebih besar daripada r_{tabel} yaitu 0,263. Selain itu *Cronbach Alpha* yang diperoleh lebih besar daripada 0,6.

Tabel 4.16 Uji Reliabilitas Kuisioner Karyawan (Sumber : Data Hasil *SPSS*, 2016)

r_{alpha}	**r_{tabel}**	**Keterangan**
0,854	0,263	Reliabel

IV. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan pelanggan digunakan untuk mengetahui bagaimana interval kepuasan pelanggan terhadap CV.Multiguna (Safirah *Collection*) sehingga dengan hasil kuisioner ini nantinya akan digunakan untuk mengetahui interval kepuasan untuk kemudian mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap reputasi perusahaan.

Ikmaks = PP x R x Exmaks
= 18 x 40 x 5
= 3600

Ikmin = PP x R x Exmin
= 18 x 40 x 1
= 720

Interval = (Ikmaks – Ikmin) : 5

Interval = (3600 – 720) : 5
= 576

Keterangan :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

Exmaks : Skor maksimal yang diberikan

Exmin : Skor minimal yang diberikan

1. 720	-	1296	dikategorikan	⟶	sangat tidak puas
2. 1296	-	1872	dikategorikan	⟶	tidak puas
3. 1872	-	2448	dikategorikan	⟶	cukup
4. 2448	-	3024	dikategorikan	⟶	puas
5. 3024	-	3600	dikategorikan	⟶	sangat puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan diatas, maka karyawan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) akan dikategorikan puas terhadap peraturan dan manajemen perusahaan ketika perhitungan hasil kuisioner minimal berada pada interval 2448 sampai dengan 3024. Tingkat kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 3006 atau berada pada kategori puas. Hal ini berarti CV.Multiguna (Safirah *Collection*) sudah mampu memberikan peraturan dan manajemen yang baik terhadap karyawan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal karyawan merasa puas apabila berada dalam interval 2448 sampai dengan 3024 poin.

$$\textit{Persentase kepuasan karyawan} = \frac{Total\ hasil\ pengisian\ kuisioner}{total\ nilai\ maksimum}\ x\ 100\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan kuisioner kepuasan produk CV.Multiguna (Safirah *Collection*) didapatkan hasil yaitu :

$$\text{Persentase kepuasan karyawan} = \frac{3006}{3600} \text{ x } 100\%$$
$$= 83{,}5\%$$

2. Produktivitas Karyawan

   Produktivitas karyawan digunakan untuk mengukur bagaimana karyawan mampu menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dari pekerjaan yang mereka lakukan. Semakin tinggi produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan maka semakin baik pula penghasilan yang didapatkan perusahaan. Berikut merupakan data produktivitas karyawan CV. Multiguna (Safirah *Collection*).

Tabel 4.17 Data Laba Bersih dan Jumlah Karyawan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) (Sumber : Data dari CV.Multiguna (Safirah *Collection*)

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Karyawan
2014	Rp.51.373.674.00	40
2015	Rp.67.301.982.00	40

$$Produktivitas\ Karyawan = \frac{Laba\ Bersih}{Jumlah\ Karyawan}\ x100\%$$

$$Tahun\ 2014 = \frac{51.373.674.00}{40}\ x100\%$$

= Rp. 1.284.341

$$\text{Tahun } 2015 = \frac{67.301.982.00}{40}\ x100\%$$

= Rp. 1.682.549

4.3 Hasil Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard

Berikut merupakan tabel yang berisi tentang hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard beserta target perusahaan per tahunnya pada tolok ukur keempat perspektif Balanced Scorecard.

Tabel 4.18 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Sumber: Hasil Perhitungan, 2016)

Balanced Scorecard					
Perspektif	**Ukuran Perspektif**	**Target Rata-Rata Perusahaan Per Tahun**	**Pencapaian Tahun 2014**	**Pencapaian Tahun 2015**	**Realisasi Rata-Rata Per Tahun**
Keuangan	*Net Profit Margin*	20%	20,4%	26,4%	23,4%
	Return Of Invesment (ROI)	10%	40,18%	46,5%	43,34%
	Return Of Equity (ROE)	20%	67,7%	73,32%	70,51%

Balanced Scorecard					
Perspektif	**Ukuran Perspektif**	**Target Rata-Rata Perusahaan Per Tahun**	**Pencapaian Tahun 2014**	**Pencapaian Tahun 2015**	**Realisasi Rata-Rata Per Tahun**
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	90%	-	-	82,88%
	Citra Perusahaan	50%	-	-	81,77%
	Proses Inovasi	30%	-	-	82,88%
Proses Bisnis Internal	Produk Cacat	0%	6,5%	4,13%	5,31%
	Pemberian Potongan Harga	100%	-	-	100%
	Bahan Baku Produk	100%	-	-	100%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan	80%	-	-	83,5%
	Produktivitas Karyawan	Rp.7.000.000	Rp.1.284.341	Rp.1.682.549	21,19%

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Hasil Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam menerjemahkan visi dan strategi dengan berdasarkan empat aspek perspektif. Adapun perspektif dalam analisis pengolahan data ini yang menjadi tolok ukur penelitian, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

5.2 Perspektif Keuangan

Perpsektif keuangan merupakan perspektif yang paling tepat dalam mengukur kinerja perusahaan dalam mengimplementasikan rencana perusahaan yang dapat memberikan kontribusi laba atau keuntungan bagi perusahaan dan mengevaluasi tingkat profit suatu perusahaan berdasarkan strategi yang diterapkan.

Dalam perspektif keuangan ini, indicator yang menjadi tolok ukur perhitungan yaitu *Net Profit Margin, Return Of Equity* (ROE) dan *Return Of Invesment* (ROI)

5.2.1 Net Profit Margin

Pada indicator ini didapatkan perbandingan prosentase dari hasil laba bersih dan penjualan pada tahun 2014 dan 2015. Pada indicator *Net Profit Margin* CV.Multiguna

(Safirah *Collection*) memiliki pencapaian sebesar 20,4% pada tahun 2014 dan mengalami peningkatan menjadi 26,4% pada tahun 2015, hal ini disebabkan meningkatnya laba perusahaan pada tahun 2015. Dari kedua hasil prosentase yang didapatkan, maka diperoleh rata-rata *Net Profit Margin* pertahun sebesar 23,4%. CV.Multiguna (Safirah *Collection*) memiliki target yaitu sebesar 20% tiap tahunnya, berdasarkan hasil perhitungan *Net Profit Margin* yang dilakukan perusahaan telah mencapai target, sehingga pada indicator *Net Profit Margin* ini dikatakan baik.

5.2.2 *Return Of Invesment* (ROI)

Pada indicator ini didapatkan perbandingan prosentase dari hasil laba bersih dan total aktiva pada tahun 2014 dan 2015. Pada indicator *Return Of Invesment* (ROI) CV.Multiguna (Safirah *Collection*) memiliki pencapaian sebesar 40,18% pada tahun 2014 dan mengalami peningkatan menjadi 46,5% pada tahun 2015, hal ini disebabkan meningkatnya laba perusahaan pada tahun 2015. Dari kedua hasil prosentase yang didapatkan, maka diperoleh rata-rata *Return Of Invesment* (ROI) pertahun sebesar 43,34%. CV.Multiguna (Safirah *Collection*) memiliki target yaitu sebesar 10% tiap tahunnya, berdasarkan hasil perhitungan *Return Of Invesment* (ROI) yang dilakukan perusahaan telah mencapai target, sehingga pada indicator *Return Of Invesment* (ROI) ini dikatakan baik.

5.2.3 *Return Of Equtiy* (ROE)

Pada indicator ini didapatkan perbandingan prosentase dari hasil laba bersih dan total modal pada tahun 2014 dan 2015. Pada indicator *Return Of Equity* (ROE) CV.Multiguna (Safirah *Collection*) memiliki pencapaian sebesar 67,7% pada tahun 2014 dan mengalami peningkatan menjadi 73,32% pada tahun 2015, hal ini disebabkan meningkatnya laba perusahaan pada tahun 2015. Dari kedua hasil prosentase yang didapatkan, maka diperoleh rata-rata *Return Of Equity* (ROE) pertahun sebesar 70,54%. CV.Multiguna (Safirah *Collection*) memiliki target yaitu sebesar 20% setiap tahunnya, berdasarkan hasil perhitungan *Return Of Equity* (ROE) yang dilakukan perusahaan telah mencapai target, sehingga pada indicator *Return Of Equity* (ROE) ini dikatakan baik.

5.3 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini yaitu untuk mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap perusahaan dan produk yang dijual, dengan demikian perusahaan dapat mengidentifikasi dan mendefinisikan apa yang menjadi kebutuhan pelanggan. Pada perspektif pelanggan ini yang menjadi tolok ukur dalam penelitian kinerja perusahaan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) yaitu kepuasan pelanggan dan citra perusahaan.

5.3.1 Kepuasan Pelanggan

Setelah dilakukan penyebaran kuisioner terhadap pelanggan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) dan dilakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas dapat dilihat bahwa tingkat prosentase kepuasan pelanggan mempunyai nilai pencapaian sebesar 82,88% atau mempunyai nilai sebesar 3357 yang berada pada interval antara 2754 sampai 3402. CV. Multiguna memiliki target yaitu sebesar 90% setiap tahunnya, berdasarkan hasil perhitungan tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan perusahaan belum mencapai target, sehingga pada indicator kepuasan pelanggan ini dikatakan kurang baik.

5.3.2 Citra Perusahaan

Setelah dilakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas dapat dilihat bahwa tingkat prosentase citra perusahaan mempunyai nilai pencapaian sebesar 81,77% atau mempunyai nilai sebesar 552 yang berada pada interval antara 459 sampai 567. CV. Multiguna memiliki target yaitu sebesar 50% setiap tahunnya, berdasarkan hasil perhitungan tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan perusahaan telah mencapai target, sehingga pada indicator kepuasan pelanggan ini dikatakan baik.

5.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini bertujuan untuk mengidentifikasi proses-proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai peningkatan nilai bagi pelanggan. Dalam perspektif ini yang menjadi tolok ukur kinerja perusahaan adalah proses inovasi.

5.4.1 Proses Inovasi

Setelah dilakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas dapat dilihat bahwa tingkat prosentase citra perusahaan mempunyai nilai pencapaian sebesar 82,88% atau mempunyai nilai sebesar 547 yang berada pada interval antara 459 sampai 567. CV. Multiguna (Safirah *Collection*) memiliki target yaitu sebesar 30% setiap tahunnya, berdasarkan hasil perhitungan tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan perusahaan telah mencapai target, sehingga pada indicator kepuasan pelanggan ini dikatakan baik.

5.4.2 Produk Cacat

Setelah dilakukan pengolahan data didapatkan bahwa tingkat persentase produk cacat sebesar 5,31% dengan target perusahaan sebesar 0%, berdasarkan hasil pengolahan data tersebut persentae produk cacat yang ada pada CV.Multiguna (Safirah *Collection*) belum mencapai target karena masih terdapatnya cacat produk pada proses produksi.

5.4.3 Diskon atau Potongan Harga

Berdasarkan data yang diperoleh, didapatkan bahwa CV.Multiguna sering memberikan potongan harga kepada konsumen nya setiap menjelang hari perayaan bulan suci Ramadhan dan Idul Fitri, hal ini berarti pada tolok ukur ini perusahaan telah mencapai target yang dimana setiap bulan suci Ramadhan dan Idul Fitri pasti akan di berikan potongan harga pada setiap produk yang dijual.

5.4.4 Bahan Baku Produk

Berdasarkan data yang diperoleh, didapatkan bahwa CV.Multiguna menggunakan bahan baku yang berkualitas tinggi seperti kain katun dalam memproduksi produknya, hal ini berarti pada tolok ukur bahan baku produk telah mencapai target perusahaan yang dimana setiap produk yang dibuat harus menggunakan bahan baku yang berkualitas agar produk yang dijual nyaman digunakan oleh konsumen.

5.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

5.5.1 Kepuasan Karyawan

Setelah dilakukan penyebaran kuisioner terhadap karyawan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) dan dilakukan uji validitas, uji kecukupan data serta uji reliabilitas dapat dilihat bahwa tingkat prosentase kepuasan pelanggan mempunyai nilai pencapaian sebesar 83,5% atau mempunyai nilai sebesar 3006 yang berada pada interval antara 2448 sampai 3024. CV. Multiguna (Safirah *Collection*) memiliki target yaitu sebesar 80% setiap tahunnya, berdasarkan hasil perhitungan tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan perusahaan telah mencapai target, sehingga pada indicator kepuasan karyawan ini dikatakan baik.

5.5.2 Produktivitas Karyawan

Pada indicator ini didapatkan perbandingan prosentase dari hasil laba bersih dan jumlah karyawan pada tahun 2014 dan 2015. Pada indicator produktivitas karyawan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) memiliki pencapaian sebesar Rp. 1.297.315 pada tahun 2014 dan mengalami peningkatan menjadi Rp. 1.699.545 pada tahun 2015, hal ini disebabkan meningkatnya laba perusahaan pada tahun 2015. Dari kedua hasil prosentase yang didapatkan, maka diperoleh rata-rata produktivitas karyawan pertahun sebesar Rp. 1.498.430. CV.Multiguna (Safirah *Collection*) memiliki target yaitu sebesar Rp. 7.000.000 setiap tahunnya, berdasarkan hasil perhitungan produktivitas karyawan

yang dilakukan perusahaan belum mencapai target, sehingga pada indicator produktivitas karyawan ini dikatakan belum baik.

5.6 Analisis Balanced Scorecard Keseluruhan

Pengukuran kinerja pada CV.Multiguna (Safirah *Collection*) yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif didalamnya, yaitu persepktif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya berikut hasil analisis secara keseluruhan dari setiap perspektif :

1. Perspektif Keuangan

   Pada perspektif keuangan yang manjadi tolok ukur pengukuran adalah *Net Profit Margin, Return Of Invesmnet* (ROI) dan *Return Of Equity* (ROE). Setelah dilakukan perhitungan data serta pembahasan semua tolok ukur yang pada perspektif ini secara keseluruhan menunjukan hasil yang baik, sehingga dapat dikatakan untuk perspektif keuangan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) sudah mencapai target.

2. Perspektif Pelanggan

   Pada perspektif pelanggan yang menjadi tolok ukur adalah kepuasan pelanggan dan citra perusahaan. Setelah dilakukan penyebaran kuisioner dan olah data, pada tolok ukur kepuasan pelanggan sudah dikatakan baik namun belum mencapai target dari perusahaan sedangkan pada tolok ukur citra perusahaan dapat dikatakan baik dan telah mencapai dari target perusahaan, sehingga analisis secara keseluruhan pada perspektif pelanggan ini dapat dikatakan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) belum mencapai target.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

   Pada perspektif ini yang manjadi tolok ukur adalah proses inovasi produk yang dilakukan oleh perusahaan. Setelah dilakukan penyebaran kuisioner pada pelanggan proses inovasi produk menunjukan hasil yang kurang baik dan belum mencapai target perusahaan, karena masih terdapatnya produk cacat dalam memproduksi produknya, sehingga pada perspektif ini dapat dikatakan CV.Multiguna (Safirah *Collection*) belum memenuhi target.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

   Pada perspektif ini yang menjadi tolok ukur adalah kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan. Setelah dilakukan perhitungan dan olah data diperoleh hasil yang baik, namun pada tolok ukur produktivitas karyawan tersebut belum mencapai target dari perusahaan, sehingga pada perspektif ini CV.Multiguna (Safirah *Collection*) belum memenuhi target.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian di CV. Multiguna (Safirah *Collection*) menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yang ada didalamnya, pada perspektif keuangan dan proses bisnis internal sudah menunjukan hasil yang baik karena telah mencapai target perusahaan. Pada perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukan hasil yang belum memuaskan karena pada tolok ukur kepuasan pelanggan dan produktivitas karyawan belum mencapai target perusahaan.
2. Berdasarkan hasil perhitungan dari pengolahan data pada penelitin ini CV. Multiguna (Safirah *Collection*) perlu memperhatikan tolok ukur yang belum memenuhi target dimana presentase kepuasan pelanggan memiliki nilai 82,88% dengan target perusahaan 90%. Kemudian pada tolok ukur produktivitas karyawan memiliki pencapaian sebesar Rp. 1.498.430 dengan target perusahaan sebesar Rp. 7.000.000.
3. Berdasarkan adalah hasil perhitungan dari pengolahan data pada penelitian ini CV. Multiguna (Safirah *Collection*) yaitu pada perspektif keuangan di peroleh hasil *Net Profit Margin* pada tahun 2014 sebesar 20,4% dan tahun 2015 sebesar 26,4%, *Return Of Invesment* (*ROI*) pada tahun 2014 sebesar 40,18% dan tahun 2015 sebesar 46,5%, sedangkan *Return Of Equity* (*ROE*) pada tahun 2014

sebesar 67,7% dan tahun 2015 sebesar 73,32%. Pada perspektif pelanggan diperoleh hasil kepuasan pelanggan sebesar 82,88% dan citra perusahaan sebesar 81,77%. Pada perspektif proses internal bisnis diperoleh hasil proses inovasi perusahaan sebesar 82,88%, produk cacat sebesar 6,5% pada tahun 2014 dan 4,13% pada tahun 2015, pemberian potongan harga telah mencapai target, dan bahan baku yang digunakan berkualitas tinggi. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh hasil kepuasan pelanggan sebesar 83,55% dan produktivitas karyawan sebesar Rp. 1.483.445 atau sebesar 21,19%.

6.2 Saran

1. CV.Multiguna (Safirah *Collection*) perlu memperhatikan dan memperbaiki pada perspektif pelanggan dan perspektif dan pembelajaran khususnya pada tolok ukur kepuasan pelanggan dan produktivitas karyawan yang belum mencapai target perusahaan.
2. CV. Multiguna (Safirah *Collection*) perlu memberikan perhatian lebih pada karyawan agar tercapainya produktivitas karyawan agar mereka merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya sehingga akan meminimalisir terjadinya kesalahan kerja dan tidak adanya cacat produk.
3. CV. Multiguna (Safirah *Collection*) hendaknya dapat memberikan sosialisasi kepada seluruh karyawan yang ada agar pimpinan dan karyawan lebih memahami dalam mengaplikasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan baik dan benar.
4. Pada penelitian berikutnya yang menggunakan metode *Balanced Scorecard* diharapkan menambahkan dan mengembangkan variabel yang berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Arum, N. F., & Handayani, N. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja. *Jurnal Ilmu dan Riset Akutansi*.

Barnes, J. G. (2003). In *Secrets Of Customer Relationship Management* (p. 65). Yogyakarta: ANDI.

Bustami, & Nurlela. (2007). *Akutansi Biaya.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Fahmi, I. (2011). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi.* Bandung: Alfabeta.

Handayani, B. D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen*.

Hanggana. (2017, January Thursday). Retrieved from www.materibelajar.id: http://www.materibelajar.id/2016/05/tujuan-pengendalian-persediaan-bahan.html

Hanuma, S., & Kiswara, E. (2011). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy Into Action.* United State Of America: Harvard College.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan : Pasla Yosi Peter R.* Jakarta: Erlangga.

Kumentas, C. N. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT.POS Indonesia. *Jurnal ISSN 2303-1174*.

Lynch, & Cross. (1993). *Performance Measurement System, Handbook Of Cost Management.* New York: Warren Gorham Lamont.

Mahsun, M. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik.* Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard :Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda kinerja Keuangan Perusahaan.* Jakarta: Salemba Empat.

Narsa, I. M., & Yuniawati, R. D. (2003). PENGARUH INTERAKSI ANTARA TOTAL QUALITY MANAGEMENT DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL. *Jurnal Akutansi & Keuangan*.

Oemar, A. (2010). Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik.

Prasetiyatno, Hidayat, R., & Utami, I. D. (2011). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard.

Pratiwi, I., Shinta, H., & Riyasari, D. (2009). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard. *Simposium Nasional*.

Putra, B. I. (2005). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) Di CV MCH Sidoarjo. *Tek.Industri UMSIDA*.

Septianie, L. (2013). Penerpan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar.

Sitepu, I. U. (2014). Manajemen dan Keterampilan Kinerja Pegawai Pada Asuransi Jiwa XXX. *Jurnal Saintech*.

Supriyadi, D. (2008). Evaluasi Kinerja Manajemen Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT Asuransi Takaful Umum.

Susetyo, J., & Sabakula, A. (2014). Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard dan Integrated Performance Measurement System (IPMS). *Jurnal Teknologi*.

SW, d. A. (1979). *Perencanaa, penarikan dan Pengukuran Karyawan.* Yogyakarta: BPFE-UGM.

Swasta, B. (2002). *Manajemen Penjualan.* Yogyakarta: Liberty.

Wibowo. (2008). In *Manajemen Kinerja* (p. 319). Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Zailani, A. (2009). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard.

LAMPIRAN

NERACA
CV.MULTIGUNA
PER DESEMBER 2014

Asset				Kewajiban dan Ekuitas	
AKTIVA				PASIVA	
Aktiva Lancar				Hutang	
				Hutang Bahan	
Kas			Rp 7.481.074.00	Baku	Rp 33.078.000.00
				Hutang Sarana	
Piutang			Rp 2.500.000.00	Transportasi	Rp 18.924.400.00
Total Aktiva Lancar			Rp 9.981.074.00	Total Hutang	Rp 52.002.400.00
Aktiva Tetap					
Persediaan			Rp 12.000.000.00		
Gedung	Rp.	34.500.000.00			
Akm.Penyusutan	Rp.	3.500.000.00			
			Rp. 31.000.000.00		
Mesin Jahit	Rp	10.000.000.00			
Akm.Penyusutan	Rp	7.125.000.00			
			Rp 2.875.000.00		
Mesin Obras	Rp	10.000.000.00			
Akm.Penyusutan	Rp	4.000.000.00			
			Rp 6.000.000.00		
Motor	Rp	12.000.000.00			
Akm.Penyusutan	Rp	6.000.000.00			
			Rp 6.000.000.00		
Mobil	Rp	90.000.000.00			
Akm.Penyusutan	Rp	30.000.000.00			
			Rp 60.000.000.00		
				Ekuitas	
Total Aktiva Tetap			Rp 117.875.000.00	Modal	Rp 24.480.000.00
				Laba	Rp.51.373.674.00
				Total Ekuitas	Rp 75.853.674.00
Jumlah			**Rp 127.856.074.00**	Total Kewajiban dan Ekuitas	**Rp 127.856.074.00**

NERACA
CV.MULTIGUNA
PER DESEMBER 2015

Asset				Kewajiban dan Ekuitas	
Aktiva Lancar				Kewajiban	
				Hutang Bahan	
Kas			Rp.10.520.182.00	Baku	Rp 35.500.300.00
				Hutang Sarana	
Piutang			Rp 3.200.000.00	Transportasi	Rp 17.212.900.00
Total Aktiva Lancar			Rp 13.720.182.00	Total Hutang	Rp 52.713.200.00
Aktiva Tetap					
Persediaan			Rp 12.000.000.00		
Gedung	Rp	38.400.000.00			
Akm.Penyusutan	Rp	3.500.000.00			
			Rp 34.900.000.00		
Mesin Jahit	Rp	10.000.000.00			
Akm.Penyusutan	Rp	7.125.000.00			
			Rp 2.875.000.00		
Mesin Obras	Rp	10.000.000.00			
Akm.Penyusutan	Rp	4.000.000.00			
			Rp 6.000.000.00		
Motor	Rp	24.000.000.00			
Akm.Penyusutan	Rp	9.000.000.00			
			Rp 15.000.000.00		
Mobil	Rp	90.000.000.00			
Akm.Penyusutan	Rp	30.000.000.00			
			Rp 60.000.000.00		
				Ekuitas	
Total Aktiva Tetap			Rp 130.775.000.00	Modal	Rp 24.480.000.00
				Laba	Rp 67.301.982.00
				Total Ekuitas	**Rp 91781982.0.00**
				Total Kewajiban dan	
Jumlah			**Rp 144.495.182.00**	Ekuitas	**Rp 144.495.182.00**

LAPORAN LABA RUGI
CV MULTIGUNA
PER DESEMBER 2014

Penjualan		Rp. 251.811.700.00
Harga Pokok Penjualan		
Persediaan awal	Rp. 7.000.000.00	
Pembelian	Rp.170.000.000.00	
	Rp.177.000.000.00	
Persediaan Akhir	Rp. 40.620.000.00	
Total HPP		Rp. 136.380.000.00
Laba Kotor		Rp. 115.431.700.00
Biaya-biaya		
Biaya Gaji	Rp. 32.300.000.00	
Transportasi	Rp. 4.123.500.00	
Listrik	Rp. 9.211.200.00	
Telephone	Rp. 1.234.400.00	
Penyusutan Aktiva Tetap	Rp. 16.670.000.00	
Total Beban Biaya		Rp. 63.539.100.00
Laba Operasional		**Rp. 51.892.600.00**
Pajak		Rp. 518.926.00
Laba Bersih		Rp. 51.373.674.00

CV MULTIGUNA
PER DESEMBER 2015

Penjualan		Rp. 254.141.800.00
Harga Pokok Penjualan		
Persediaan awal	Rp. 10.000.000.00	
Pembelian	Rp 150.000.000.00	
	Rp.160.000.000.00	
Persediaan Akhir	Rp. 40.620.000.00	
Total HPP		Rp. 119.380.000.00
		Rp. 134.761.800.00
Biaya-biaya		
Biaya Gaji	Rp. 33.200.000.00	
Transportasi	Rp. 6.100.000.00	
Listrik	Rp. 9.700.000.00	
Telephone	Rp. 1.110.000.00	
Penyusutan Aktiva Tetap	Rp. 16.670.000.00	
		Rp. 66.780.000.00
Laba		**Rp. 67.981.800.00**
Beban Pajak		Rp. 679.818.00
Laba Bersih		Rp. 67.301.982.00

Assalamu'allaikum wr. wb.

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan hidayahnya kepada kita semua, tak lupa sholawat dan salam selalu terlimpah kepada baginda rasul Muhammad SAW, hambaNYA yang termulia yang memiliki kelembutan dan kebijaksanaan panutan umat.

Saya adalah mahasiswa (S1) Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia, yang sedang melakukan penelitian untuk keperluan penyusunan tugas akhir (skripsi) dengan judul **"Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard"**.

Memohon kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan waktunya guna mengisi pertanyaan-pertanyaan yang ada pada daftar ini tanpa ada prasangka dan perasaan tertekan.

Semua keterangan dan jawaban yang saya peroleh semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian tugas akhir. Keterangan dan jawaban yang akan bapak/ibu berikan akan sangat besar sekali artinya untuk kelancaran penelitian peneliti, yang pada akhirnya juga dapat membantu dalam meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan terhadap pelanggannya

Atas perhatian dan bantuan yang bapak/ibu berikan saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'allaikum wr. wb.

Hormat Saya,

Teguh Syahputra
PENELITI

KUISIONER

PERSPEKTIF PELANGGAN

CV. MULTIGUNA

1. Petunjuk Pengisian. Berilah tanda (√) pada pilihan jawaban dibawah!

KETERANGAN JAWABAN :

1 = Sangat Setuju (SS)
2 = Setuju (S)
3 = Kurang Setuju (KS)
4 = Tidak Setuju (TS)
5 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Data Responden

Jenis Kelamin : laki-laki/perempuan (coret yang tidak perlu)
Nama : ……
Pekerjaan : ……
Usia : ……

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		1	2	3	4	5
Berwujud (*Tangible*)						
1	Lokasi CV.Multiguna yang mudah dijangkau					
2	Kondisi lingkungan kerja yang bersih dan nyaman					
3	Penampilan Pekerja rapi dan profesional					
4	Lahan parkir yang luas					
Kehandalan (*Reliability*)						
5	Karyawan ramah dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan					
6	Karyawan memberikan informasi dengan jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan					
7	Harga produk yang terjangkau					

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		1	2	3	4	5
Daya Tanggap (*Responsivenes*)						
8	Karyawan memiliki kesiapan dalam melayani pelanggan					
9	Karyawan sabar dalam melayani pelanggan					
Empati (*Emphaty*)						
10	Karyawan sopan dan ramah					
11	Karyawan mengutamakan kebutuhan pelanggan					
12	Pelayanan kepada pelanggan tidak membedakan status sosial					
Reputasi Perusahaan						
13	CV.Multiguna adalah perusahaan yang memiliki citra positif dan baik di mata masyarakat					
14	Anda selalu merasa nyaman dalam berkomunikasi dengan CV.Multiguna terkait pelayanan yang diberikan					
15	CV.Multiguna selalu mengedepankan kebutuhan pelanggan					
Inovasi Produk						
16	Selalu memberikan model pakaian terbaru					
17	Adanya ukuran (size) jumbo					
18	Selalu memberikan diskon kepada pelanggan					

Assalamu'allaikum wr. wb.

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan hidayahnya kepada kita semua, tak lupa sholawat dan salam selalu terlimpah kepada baginda rasul Muhammad SAW, hambaNYA yang termulia yang memiliki kelembutan dan kebijaksanaan panutan umat.

Saya adalah mahasiswa (S1) Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia, yang sedang melakukan penelitian untuk keperluan penyusunan tugas akhir (skripsi) dengan judul **"Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard"**.

Memohon kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan waktunya guna mengisi pertanyaan-pertanyaan yang ada pada daftar ini tanpa ada prasangka dan perasaan tertekan.

Semua keterangan dan jawaban yang saya peroleh semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian tugas akhir. Keterangan dan jawaban yang akan bapak/ibu berikan akan sangat besar sekali artinya untuk kelancaran penelitian peneliti.

Atas perhatian dan bantuan yang bapak/ibu berikan saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'allaikum wr. wb.

Hormat Saya,

Teguh Syahputra
PENELITI

KUISIONER

PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

CV. MULTIGUNA

3. Petunjuk Pengisian. Berilah tanda (√) pada pilihan jawaban dibawah!

KETERANGAN JAWABAN :

6 = Sangat Setuju (SS)
7 = Setuju (S)
8 = Kurang Setuju (KS)
9 = Tidak Setuju (TS)
10 = Sangat Tidak Setuju (STS)

4. Data Responden

Jenis Kelamin : laki-laki/perempuan (coret yang tidak perlu)
Nama : ……
Usia : ……

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		1	2	3	4	5
Tingkat Kepuasan Karyawan						
1	Terjalinnya hubungan yang baik antar karyawan					
2	Lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan					
3	Tidak ada tekanan terhadap karyawan					
4	Tidak ada kerancuan antar jabatan					
5	Adanya perencanaan aliran kerja yang jelas					
6	Adanya jaminan kesehatan yang diberikan kepada seluruh karyawan					
7	Gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan					
8	Adanya reward bagi karyawan yang berprestasi					

No	Pernyataan	SS 1	S 2	KS 3	TS 4	STS 5
9	Atasan selalu memberikan motivasi kepada karyawan					
10	Sanksi yang diberikan sesuai apabila ada pekerjaan yang tidak sesuai harapan					
11	Atasan selalu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan					
12	Penerimaan gaji selalu tepat pada waktunya					
13	Pemberian izin atau cuti kerja yang cukup					
14	Adanya kesempatan perbaikan apabila melakukan pekerjaan yang salah					
15	Bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan yang di harapkan					
16	Jam kerja sesuai dengan yang di inginkan					
17	Adanya program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan					
18	Saya merasa senang bekerja di CV.Multiguna					

Rekapan Kuisioner Pelanggan

NO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	TOTAL
1	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	79
2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	80
3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	78
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	79
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	75
6	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	74
7	3	1	3	2	5	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	64
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	81
9	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	82
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
11	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	78
12	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	76
13	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	79
14	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	79
15	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	83
16	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	75

NO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	TOTAL
17	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	74
18	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	78
19	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	75
20	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	68
21	4	4	3	4	4	4	5	5	2	2	3	4	4	4	4	5	1	2	64
22	5	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	74
23	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	61
24	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
25	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	73
26	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	75
27	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	73
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	72
29	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	73
30	5	4	3	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	3	75
31	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	60
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
33	5	5	4	4	3	5	5	3	4	3	3	4	4	5	5	5	3	5	75
34	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	79
35	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	86
36	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	74
37	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	77
38	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	84
39	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	83
40	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	71
41	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	71
42	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	78
43	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	80
44	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	66
45	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	76
																			3357

Rekapan Kuisioner Karyawan

NO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	TOTAL
1	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	82
2	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	78
3	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	74
5	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
6	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	78
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	75
8	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	75
9	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	79
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	75
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	73
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	75
13	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	69
14	4	4	2	2	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	2	2	3	4	58
15	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	59
16	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	79
17	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
18	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	76
19	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	74
20	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	86
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	86
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
23	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	79
24	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	76
25	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	79
26	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	73
27	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	77
28	5	5	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	73
29	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	76
30	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	72
31	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	76
32	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	80
33	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	78
34	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	78
35	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	78
36	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	76
37	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	72
38	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	74
39	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	66
40	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	78
																			3006

Uji Validitas Pelanggan

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	TOTAL P
P1	Pearson Correlation	1	.415**	.230	.384**	.069	.083	.199	.193	.404**	-.109	.183	.129	.278	.366*	.165	.094	.127	.072	.421**
	Sig. (2-tailed)		.005	.129	.009	.653	.590	.190	.203	.006	.478	.229	.397	.065	.013	.278	.540	.404	.640	.004
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P2	Pearson Correlation	.415**	1	.430**	.528**	-.011	.336*	.192	.141	.259	.126	.385**	.393**	.468**	.436**	.255	.265	-.039	.259	.591**
	Sig. (2-tailed)	.005		.003	.000	.941	.024	.206	.355	.086	.409	.009	.008	.001	.003	.091	.079	.798	.086	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P3	Pearson Correlation	.230	.430**	1	.447**	.028	.403**	.249	.253	.551**	.348*	.436**	.417**	.548**	.436**	.371*	.251	.052	.384**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.129	.003		.002	.857	.006	.099	.093	.000	.019	.003	.004	.000	.003	.012	.097	.733	.009	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P4	Pearson Correlation	.384**	.528**	.447**	1	.145	.340*	.339*	.329*	.314*	.114	.364*	.256	.351*	.471**	.414**	.263	.003	.306*	.638**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.002		.342	.022	.023	.027	.036	.455	.014	.089	.018	.001	.005	.081	.983	.041	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P5	Pearson Correlation	.069	-.011	.028	.145	1	.123	.322*	.217	.102	.430**	.161	-.012	.079	.094	.078	.000	.192	.161	.308*
	Sig. (2-tailed)	.653	.941	.857	.342		.422	.031	.152	.507	.003	.290	.937	.608	.539	.610	1.000	.206	.292	.039
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P6	Pearson Correlation	.083	.336*	.403**	.340*	.123	1	.366*	.462**	.346*	.312*	.137	.347*	.355*	.439**	.265	.421**	-.149	.361*	.596**
	Sig. (2-tailed)	.590	.024	.006	.022	.422		.013	.001	.020	.037	.370	.020	.017	.003	.078	.004	.329	.015	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

P7	Pearson Correlation	.199	.192	.249	.339*	.322*	.366*	1	.286	-.023	.207	.113	.136	.250	.483**	.219	.444**	.061	.431**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.190	.206	.099	.023	.031	.013		.057	.879	.172	.460	.374	.097	.001	.149	.002	.690	.003	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P8	Pearson Correlation	.193	.141	.253	.329*	.217	.462**	.286	1	.314*	.121	.253	.363*	.403**	.479**	.205	.325*	-.042	.014	.520**
	Sig. (2-tailed)	.203	.355	.093	.027	.152	.001	.057		.036	.429	.094	.014	.006	.001	.178	.030	.786	.926	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P9	Pearson Correlation	.404**	.259	.551**	.314*	.102	.346*	-.023	.314*	1	.431**	.349*	.362*	.436**	.405**	.240	.017	.316*	.338*	.616**
	Sig. (2-tailed)	.006	.086	.000	.036	.507	.020	.879	.036		.003	.019	.015	.003	.006	.113	.910	.035	.023	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P10	Pearson Correlation	-.109	.126	.348*	.114	.430**	.312*	.207	.121	.431**	1	.604**	.280	.114	.021	.185	.147	.341*	.537**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.478	.409	.019	.455	.003	.037	.172	.429	.003		.000	.063	.457	.890	.225	.337	.022	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P11	Pearson Correlation	.183	.385**	.436**	.364*	.161	.137	.113	.253	.349*	.604**	1	.339*	.333*	.107	.461**	.183	.217	.257	.586**
	Sig. (2-tailed)	.229	.009	.003	.014	.290	.370	.460	.094	.019	.000		.023	.025	.484	.001	.229	.153	.088	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P12	Pearson Correlation	.129	.393**	.417**	.256	-.012	.347*	.136	.363*	.362*	.280	.339*	1	.424**	.393**	.301*	.377*	-.037	.285	.580**
	Sig. (2-tailed)	.397	.008	.004	.089	.937	.020	.374	.014	.015	.063	.023		.004	.008	.045	.011	.811	.057	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P13	Pearson Correlation	.278	.468**	.548**	.351*	.079	.355*	.250	.403**	.436**	.114	.333*	.424**	1	.565**	.442**	.434**	.109	.212	.673**
	Sig. (2-tailed)	.065	.001	.000	.018	.608	.017	.097	.006	.003	.457	.025	.004		.000	.002	.003	.478	.163	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

P14	Pearson Correlation	.366*	.436**	.436**	.471**	.094	.439**	.483**	.479**	.405**	.021	.107	.393**	.565**	1	.392**	.347*	.004	.299*	.671**
	Sig. (2-tailed)	.013	.003	.003	.001	.539	.003	.001	.001	.006	.890	.484	.008	.000		.008	.019	.982	.046	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P15	Pearson Correlation	.165	.255	.371*	.414**	.078	.265	.219	.205	.240	.185	.461**	.301*	.442**	.392**	1	.439**	.007	.254	.556**
	Sig. (2-tailed)	.278	.091	.012	.005	.610	.078	.149	.178	.113	.225	.001	.045	.002	.008		.003	.964	.092	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P16	Pearson Correlation	.094	.265	.251	.263	.000	.421**	.444**	.325*	.017	.147	.183	.377*	.434**	.347*	.439**	1	.109	.442**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.540	.079	.097	.081	1.000	.004	.002	.030	.910	.337	.229	.011	.003	.019	.003		.476	.002	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P17	Pearson Correlation	.127	-.039	.052	.003	.192	-.149	.061	-.042	.316*	.341*	.217	-.037	.109	.004	.007	.109	1	.223	.260
	Sig. (2-tailed)	.404	.798	.733	.983	.206	.329	.690	.786	.035	.022	.153	.811	.478	.982	.964	.476		.140	.085
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P18	Pearson Correlation	.072	.259	.384**	.306*	.161	.361*	.431**	.014	.338*	.537**	.257	.285	.212	.299*	.254	.442**	.223	1	.615**
	Sig. (2-tailed)	.640	.086	.009	.041	.292	.015	.003	.926	.023	.000	.088	.057	.163	.046	.092	.002	.140		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
TOTAL P	Pearson Correlation	.421**	.591**	.683**	.638**	.308*	.596**	.536**	.520**	.616**	.534**	.586**	.580**	.673**	.671**	.556**	.565**	.260	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.039	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.085	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

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

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

Uji Reliabilitas Kuisioner Pelanggan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	18

Uji Validitas Kuisioner Karyawan

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	TOTAL P
P1	Pearson Correlation	1	.755**	.242	.143	.304	.095	.393*	.276	.338*	.073	.121	.465**	.302	.126	.322*	.381*	-.096	.078	.540**
	Sig. (2-tailed)		.000	.132	.379	.057	.558	.012	.084	.033	.654	.458	.002	.058	.437	.043	.015	.557	.634	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlation	.755**	1	.256	.060	.407**	.052	.497**	.374*	.239	.066	.106	.629**	.080	.077	.346*	.331*	-.063	.041	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000		.111	.715	.009	.748	.001	.018	.137	.685	.515	.000	.625	.635	.029	.037	.700	.802	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlation	.242	.256	1	.382*	.148	.173	.515**	.236	.303	-.046	.474**	.180	.199	.164	.629**	.427**	.151	.036	.586**
	Sig. (2-tailed)	.132	.111		.015	.361	.287	.001	.143	.057	.780	.002	.268	.218	.313	.000	.006	.351	.827	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlation	.143	.060	.382*	1	.268	-.278	.409**	.163	.413**	.356*	.353*	.142	.248	.127	.338*	.498**	.227	-.164	.482**

	Sig. (2-tailed)	.379	.715	.015		.094	.082	.009	.315	.008	.024	.026	.383	.123	.435	.033	.001	.159	.311	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlation	.304	.407**	.148	.268	1	-.062	.183	.042	.365*	-.028	.232	.407**	.209	-.091	.364*	.347*	.302	.122	.441**
	Sig. (2-tailed)	.057	.009	.361	.094		.705	.259	.799	.021	.866	.150	.009	.196	.576	.021	.028	.058	.453	.004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P6	Pearson Correlation	.095	.052	.173	-.278	-.062	1	-.043	.305	.089	-.193	.114	.184	.349*	.109	.206	.088	.082	.245	.288
	Sig. (2-tailed)	.558	.748	.287	.082	.705		.791	.056	.587	.234	.483	.257	.027	.502	.203	.587	.615	.127	.072
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P7	Pearson Correlation	.393*	.497**	.515**	.409**	.183	-.043	1	.475**	.418**	.456**	.455**	.420**	.040	.393*	.406**	.540**	.092	.026	.697**
	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.001	.009	.259	.791		.002	.007	.003	.003	.007	.805	.012	.009	.000	.572	.874	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P8	Pearson Correlation	.276	.374*	.236	.163	.042	.305	.475**	1	.537**	.070	.368*	.448**	.332*	.328*	.482**	.265	.454**	.323*	.684**
	Sig. (2-tailed)	.084	.018	.143	.315	.799	.056	.002		.000	.668	.019	.004	.037	.039	.002	.098	.003	.042	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P9	Pearson Correlation	.338*	.239	.303	.413**	.365*	.089	.418**	.537**	1	.076	.350*	.239	.352*	.317*	.523**	.635**	.466**	.273	.718**
	Sig. (2-tailed)	.033	.137	.057	.008	.021	.587	.007	.000		.643	.027	.137	.026	.046	.001	.000	.002	.088	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P10	Pearson Correlation	.073	.066	-.046	.356*	-.028	-.193	.456**	.070	.076	1	.283	.237	.073	.376*	-.017	.222	-.058	-.228	.271
	Sig. (2-tailed)	.654	.685	.780	.024	.866	.234	.003	.668	.643		.077	.142	.654	.017	.918	.169	.723	.157	.091
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P11	Pearson Correlation	.121	.106	.474**	.353*	.232	.114	.455**	.368*	.350*	.283	1	.409**	.118	.289	.515**	.331*	.284	.142	.613**

	Sig. (2-tailed)	.458	.515	.002	.026	.150	.483	.003	.019	.027	.077		.009	.470	.071	.001	.037	.075	.383	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P12	Pearson Correlation	.465**	.629**	.180	.142	.407**	.184	.420**	.448**	.239	.237	.409**	1	.183	.188	.564**	.331*	.034	.137	.635**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.268	.383	.009	.257	.007	.004	.137	.142	.009		.260	.246	.000	.037	.836	.398	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P13	Pearson Correlation	.302	.080	.199	.248	.209	.349*	.040	.332*	.352*	.073	.118	.183	1	.086	.303	.268	.359*	.152	.476**
	Sig. (2-tailed)	.058	.625	.218	.123	.196	.027	.805	.037	.026	.654	.470	.260		.599	.058	.095	.023	.348	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P14	Pearson Correlation	.126	.077	.164	.127	-.091	.109	.393*	.328*	.317*	.376*	.289	.188	.086	1	.087	.490**	.208	.333*	.462**
	Sig. (2-tailed)	.437	.635	.313	.435	.576	.502	.012	.039	.046	.017	.071	.246	.599		.595	.001	.199	.036	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P15	Pearson Correlation	.322*	.346*	.629**	.338*	.364*	.206	.406**	.482**	.523**	-.017	.515**	.564**	.303	.087	1	.421**	.342*	.322*	.753**
	Sig. (2-tailed)	.043	.029	.000	.033	.021	.203	.009	.002	.001	.918	.001	.000	.058	.595		.007	.031	.043	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P16	Pearson Correlation	.381*	.331*	.427**	.498**	.347*	.088	.540**	.265	.635**	.222	.331*	.331*	.268	.490**	.421**	1	.168	.084	.701**
	Sig. (2-tailed)	.015	.037	.006	.001	.028	.587	.000	.098	.000	.169	.037	.037	.095	.001	.007		.300	.608	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P17	Pearson Correlation	-.096	-.063	.151	.227	.302	.082	.092	.454**	.466**	-.058	.284	.034	.359*	.208	.342*	.168	1	.448**	.445**
	Sig. (2-tailed)	.557	.700	.351	.159	.058	.615	.572	.003	.002	.723	.075	.836	.023	.199	.031	.300		.004	.004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P18	Pearson Correlation	.078	.041	.036	-.164	.122	.245	.026	.323*	.273	-.228	.142	.137	.152	.333*	.322*	.084	.448**	1	.337*

	Sig. (2-tailed)	.634	.802	.827	.311	.453	.127	.874	.042	.088	.157	.383	.398	.348	.036	.043	.608	.004		.033
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL P	Pearson Correlation	.540**	.536**	.586**	.482**	.441**	.288	.697**	.684**	.718**	.271	.613**	.635**	.476**	.462**	.753**	.701**	.445**	.337*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.004	.072	.000	.000	.000	.091	.000	.000	.002	.003	.000	.000	.004	.033	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Uji Reliabilitas Kuisioner Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	18