

**PENGUKURAN KINERJA USAHA KECIL MENEGAH DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada UKM bakery Pitaloka)**

TUGAS AKHIR

**Digunakan Untuk Memenuhi Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Satu (S-1)
dan Memperoleh Gelar Sarjana Teknik (ST)**



Di Susun Oleh :

Tria Novitawaty

09522165

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

LEMBAR PENGAKUAN

LEMBAR PENGAKUAN

Demi Allah saya akui karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika kemudian 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, 15 November 2016



Tria novitawaty

09522165

SURAT KETERANGAN PENELITIAN



Yogyakarta, 13 Desember 2016

Kepada : Yth, Universitas Islam Indonesia
Fakultas Teknologi Industri
Yogyakarta

Dengan hormat bersamaan dengan surat ini kami dari Pitaloka Tart Bakery & Snack menyatakan bahwa :

Nama : TRIA NOVITAWATY

NIM : 09522165

Diizinkan untuk melakukan penelitian di Pitaloka Snack Taart & Bakery.

Manager Pitaloka

A handwritten signature in black ink, appearing to read "M. Okky Fauzi", is written over a small Pitaloka logo and contact information. The logo includes the text "Pitaloka Snack, Taart & Bakery" and "Jl. Kebun Raya No. 19 A Yogyakarta (Timur Gembiraloka) Telp. (0274) 382 907 Fax. (0274) 377716 e-mail : pitalokakue@gmail.com".

M. Okky Fauzi

Pitaloka
Snack, Taart & Bakery

Alamat :
Jl. Kebun Raya No. 19 A Yogyakarta (Timur Gembiraloka) Telp. (0274) 382 907 Fax. (0274) 377716
e-mail : pitalokakue@gmail.com facebook : pitalokakue

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENGUKURAN KINERJA USAHA KECIL MENENGAH DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD

(Studi Kasus pada UKM bakery Pitaloka)

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Tria Novitawaty

NIM : 09522165

Yogyakarta, 15 November 2016

Pembimbing



Sri Indrawati, S.T., M.Eng

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA USAHA KECIL MENENGAH DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

(Studi Kasus Pada UKM bakery Pitaloka)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : TRIA NOVITAWATY

No. Mahasiswa : 09522165

Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strat-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 10 Januari 2017

Tim Penguji

Sri Indrawati, S.T., M.Eng

Dosen Penguji 1

Sunaryo, Ir., M.P.

Penguji 2

Muhammad Sugarindra, S.T., MTI.

Penguji 3

Mengetahui,

Ketua Program studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



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

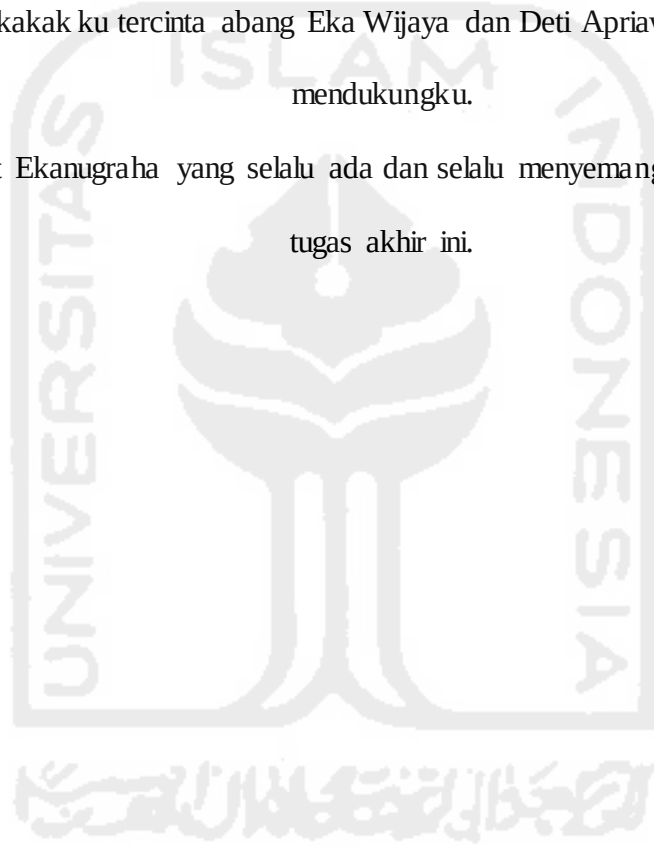
HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karyaku ini untuk :

Kedua Orang tuaku Bapak Sutisna dan Ibu Tutih yang telah memberikan segala cinta dan kasih sayang, serta memberikan seluruh dukungan moral dan materi sehingga karya ini dapat selesai dengan baik dan lancar walaupun masih jauh dari sempurna.

Kakak-kakak ku tercinta abang Eka Wijaya dan Deti Apriawati yang sangat mendukungku.

Arif Rakhmat Ekanugraha yang selalu ada dan selalu menyemangati dalam pembuatan tugas akhir ini.



MOTTO

كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا
وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ
وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴿١١٦﴾

“Diwajibkan atas kamu berperang, padahal berperang itu adalah sesuatu yang kamu benci. Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui”. (Q.S.Al Baqarah :216)

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”. (Al Insyirah 5)

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum, Wr. Wb.

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan petunjuk sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini yang berjudul **“Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada UKM (studi kasus pada UKM Bakery Pitaloka)”** sesuai dengan waktu yang diharapkan.

Adapun tugas akhir ini dilaksanakan sebagai persyaratan untuk menyelesaikan jenjang strata satu (S1) di Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Imam Djati Widodo Dr.Drs.M.Eng.Sc selaku dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Yuli Agusti Rochman,S.T.,M.Engselaku ketua jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Sri Indrawati,S.T.,M.Eng selaku dosen pembimbing Tugas Akhir yang banyak memberi masukan dan bimbingan kepada penulis.
4. Kedua orang tua yaitu Bapak Sutisna dan Ibu Tutih, serta seluruh keluarga yang telah memberikan kasih sayang, dukungan dan perhatiannya.
5. Ibu Elvi Liziana selaku Pemilik Pitaloka Bakery yang telah memberikan izin penelitian dan semua karyawan Pitaloka Bakery, khususnya Muhammad Okky Fauzi,S.E dan Ratna Priasmita,S.E yang telah memberikan bimbingan selama penelitian.

6. Semua pihak yang selalu memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini baik dilingkungan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia maupun diluar.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tugas akhir ini masih memiliki banyak kekurangan. Untuk itulah penulis menunggu masukan yang berguna untuk perbaikan selanjutnya.

Akhir kata, semoga tugas akhir ini dapat memberi manfaat bagi para pembacanya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 14 Desember 2016

Tria Novitawaty



ABSTRAK

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja sering kali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja pada UKM Pitaloka bakery, yang merupakan UKM yang menjual berbagai macam roti. UKM ini ingin menguasai pasar Yogyakarta, akan tetapi masih sulit terwujud karena masih kalah bersaing dengan toko roti yang lain. Pengukuran kinerja pada penelitian ini menggunakan metode Balanced Scorecard dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun indikator kinerja yang belum mencapai target dan diperlukan perbaikan yaitu pada perspektif keuangan antara lain profit -20%, perkembangan likuiditas sebesar 38%, perkembangan rasio cepat -18%, Return on Investment (ROI) sebesar -3%, Asset Turn Over (ATO) 22%. Pada perspektif pelanggan, pengukuran menggunakan kuisioner dengan r tabel 0,3061 dengan df 28 untuk perhitungan uji validitas. Perspektif bisnis internal, pengembangan inovasi produk mencapai 7,08% dan produk cacat 54%. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat hasil produktivitas karyawan dengan nilai persentase -15% dan jumlah karyawan 33%. Pada indikator produk cacat memiliki nilai peningkatan yang besar dalam perhitungan perkembangan sehingga diperlukan perbaikan. Analisis masalah untuk indikator produk cacat dilakukan dengan menggunakan analisis fishbone.

Kata kunci :Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Analisis Fishbone.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGAKUAN	ii
HALAMAN KETERANGAN PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Kajian Induktif	6
2.2 Sistem Pengukuran Kinerja.....	7
2.2.1 Aspek Pengukuran Kinerja	8
2.3 Balanced Scorecard.....	9
2.3.1 Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategis	10
2.4 Perspektif dalam Balanced Scorecard.....	13
2.4.1 Perspektif Keuangan.....	13
2.4.2 Perspektif Pelanggan	15
2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	16
2.4.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	17
2.5 Pengujian Instrumen	20
2.5.1 Uji Validitas.....	20
2.5.2 Uji Reliabilitas	21
BAB III LANDASAN TEORI	
3.1 Obyek penelitian	22
3.2 Identifikasi Masalah.....	22
3.3 Proses Pengumpulan Data.....	22
3.3.1 Data yang diperlukan.....	22
3.3.2 Metode Pengumpulan Data	23
3.3.3 Pengujian Instrumen.....	24
3.4 Pengolahan Data	25
3.4.1 Perkembangan Profit	25
3.4.2 Perkembangan Likuiditas	26
3.4.3 Laba Bersih.....	26
3.4.4 Pendapatan Perusahaan	27
3.5 Perspektif Pelanggan.....	27
3.5.1 Kepuasan Pelanggan.....	27

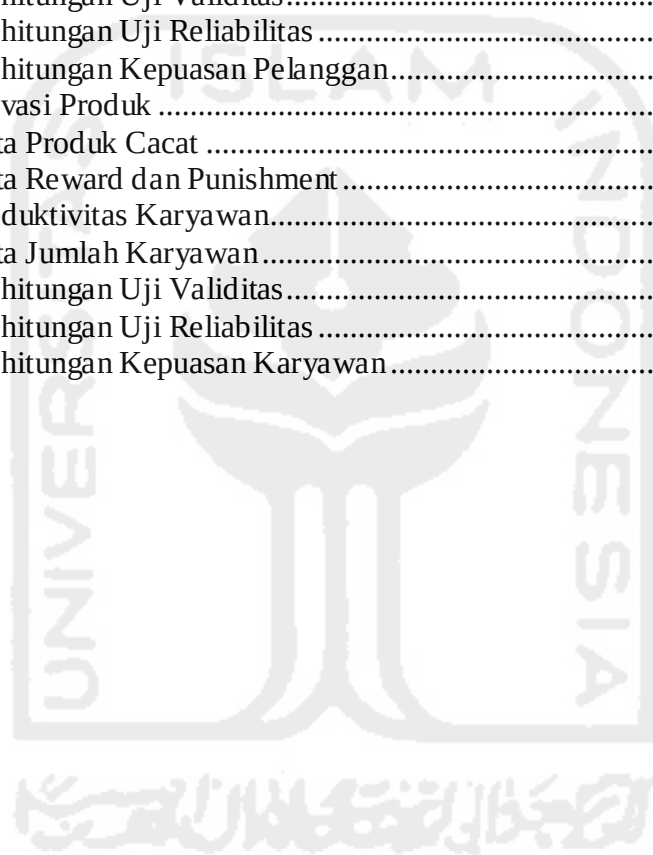
3.6 Perspektif Bisnis Internal	28
3.6.1 Pengembangan Inovasi Produk	28
3.6.2 Distribusi	28
3.6.3 Produk Cacat	28
3.6.4 Sistem Informasi.....	28
3.6.5 Teknologi Baru.....	28
3.6.6 Reward dan Punishment	29
3.6.7 Keselamatan Kerja.....	29
3.6.8 Limbah.....	29
3.7 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	29
3.7.1 Peningkatan Produktivitas Karyawan.....	29
3.7.2 Jumlah Karyawan	30
3.7.3 Kepuasan Karyawan.....	30
3.8 Flowchart Penelitian	30
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
4.1 Pengumpulan data	32
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	32
4.1.2 Visi Dan Misi Perusahaan	33
4.1.3 Struktur Organisasi.....	33
4.2 Data Penelitian	34
4.2.1 Neraca Keuangan.....	34
4.2.2 Laporan Laba Rugi	37
4.3 Pengolahan Data	41
4.3.1 Perspektif Keuangan (Financial)	41
4.3.1.1 Perkembangan Profit	41
4.3.1.2 Perkembangan Likuiditas	42
4.3.1.3 Laba Bersih.....	43
4.3.1.4 Pendapatan Perusahaan	44
4.3.2 Perspektif Pelanggan	45
4.3.2.1 Kepuasan Pelanggan.....	45
4.3.3 Perspektif Bisnis Internal	47
4.3.3.1 Pengembangan Inovasi Produk	47
4.3.3.2 Distribusi	48
4.3.3.3 Produk Cacat	48
4.3.3.4 Sistem Informasi.....	49
4.3.3.5 Teknologi Baru.....	49
4.3.3.6 Reward dan Punishment	49
4.3.3.7 Keselamatan Kerja.....	50
4.3.3.8 Limbah.....	50
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	50
4.3.4.1 Peningkatan Produktivitas Karyawan.....	50
4.3.4.2 Jumlah Karyawan	51
4.3.4.3 Kepuasan Karyawan.....	52
4.4 Analisis Fishbone	54
BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN	
5.1 Perspektif Keuangan	55
5.2 Perspektif Pelanggan.....	56
5.3 Perspektif Bisnis Internal	56
5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	58

5.5 Analisis Fishbone	59
BAB VI PENUTUP	
6.1 Kesimpulan	61
6.2 Saran.....	62
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN	64



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Neraca keuangan Tahun 2015.....	34
Tabel 4.2	Neraca keuangan Tahun 2016.....	35
Tabel 4.3	Laporan Laba Rugi Tahun 2015	37
Tabel 4.4	Laporan Laba Rugi Tahun 2016	39
Tabel 4.5	Perkembangan Profit	41
Tabel 4.6	Rasio Lancar	42
Tabel 4.7	Rasio Cepat	43
Tabel 4.8	Return On Investment	44
Tabel 4.9	Asset Turn Over	45
Tabel 4.10	Perhitungan Uji Validitas.....	46
Tabel 4.11	Perhitungan Uji Reliabilitas	46
Tabel 4.12	Perhitungan Kepuasan Pelanggan.....	47
Tabel 4.13	Inovasi Produk	47
Tabel 4.14	Data Produk Cacat	48
Tabel 4.15	Data Reward dan Punishment.....	50
Tabel 4.16	Produktivitas Karyawan.....	51
Tabel 4.17	Data Jumlah Karyawan.....	51
Tabel 4.18	Perhitungan Uji Validitas.....	52
Tabel 4.19	Perhitungan Uji Reliabilitas	53
Tabel 4.20	Perhitungan Kepuasan Karyawan	53



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Strategi Manajemen dalam BSC	12
Gambar 2.2 contoh keterkaitan hubungan sebab-akibat dalam perspektif keuangan	13
Gambar 2.3 Perspektif proses bisnis internal	17
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pitaloka Bakery	33
Gambar 4.2 Diagram Fishbone	54



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam zaman globalisasi perdagangan seperti sekarang ini, peranan sektor swasta mengalami peningkatan diberbagai negara berkembang. Secara paralel maupun sebagai bagian dari perubahan ini, munculnya sektor usaha kecil menengah (UKM) merupakan bagian yang signifikan dalam pengembangan ekonomi dan penciptaan lapangan pekerjaan. Lebih dari 99% dari unit bisnis Indonesia adalah usaha kecil dan mikro. Berdasarkan data BPS 2009, Indonesia memiliki jumlah usaha besar sekitar 4.370 unit (0,01%), usaha menengah sekitar 39.660 unit (0,08%), usaha kecil sebesar 520.220 unit (1,01%), dan usaha mikro sebesar 50.700.000 unit (98,90%). Hal tersebut menunjukkan bahwa UKM merupakan landasan perekonomian di Indonesia.

Saat ini, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) sudah didepan mata. Hal itu tentu memiliki dampak tersendiri bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah. Pasalnya, mereka harus bersaing dengan pelaku-pelaku usaha dari negara-negara lain di ASEAN. Banyak barang impor yang masuk dengan harga yang lebih murah dan persaingan antar masyarakat Asia semakin ketat dalam dunia pekerjaan, apabila kalah bersaing maka akan menyebabkan pengangguran yang merajalela. Banyaknya *franchise* dari luar yang masuk ke Indonesia menyebabkan banyak UKM yang gulung tikar.

Usaha kecil menengah tidak pernah lepas dari berbagai kendala, banyak kendala yang harus dihadapi dan dipecahkan khususnya usaha kecil menengah. Usaha kecil biasanya mengalami berbagai kendala dasar yang segera harus diselesaikan. Usaha-usaha kecil ini biasanya menghadapi kesulitan atau kendala seperti sistem permodalan, sistem pengelolaan, kualitas sumber daya dan kondisi persaingan. Hal yang paling dasar yang menjadi kendala atau hambatan dalam menjalankan usaha kecil menengah adalah permodalan. Umumnya, usaha kecil memiliki keterbatasan pendanaan sehingga produktivitasnya tidak dapat maksimal. Masalah berikutnya yang biasa dihadapi adalah mengenai sistem pengelolaan. Masalah yang satu ini berkaitan dengan kemampuan

sumberdaya manusia yang ada. Kebanyakan usaha kecil dijalankan dengan manajemen yang kurang baik dan kurang profesional. Hal berikutnya yang sering menjadi kendala adalah mengenai kerasnya persaingan usaha. Sebagai usaha kecil tentu saja kemampuan ukm dalam bersaing masih sangat kecil.

Pitaloka bakery merupakan UKM yang menjual berbagai macam roti. UKM ini ingin menguasai pasar Yogyakarta Akan tetapi masih sulit terwujud karena masih kalah bersaing dengan toko roti lain. Untuk dapat bertahan bahkan unggul dalam persaingan pitaloka bakery harus memperbaiki kinerjanya. Kinerja yang baik adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan, artinya meningkatkan kinerja/produktivitas berarti meningkatkan kesejahteraan dan mutu kehidupan karyawan (Dimas, 2012). Pengukuran kinerja pada perusahaan memiliki peranan penting dalam segala aspek kegiatan fungsional dan operasional pada tiap bagian departemen untuk mencapai visi dan misidari perusahaan tersebut (Widiastuti, 2013). UKM belum bisa mendapatkan (*profit*) yang banyak sehingga perusahaan sulit untuk berkembang. Berdasarkan data yang dihimpun, Pitaloka bakery tidak terdapat perkembangan yang signifikan salah satu indikatornya adalah tidak terjadi peningkatan (UKM Pitaloka Bakery, 2016).

Untuk memperbaiki kinerja, perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu ukuran kinerja mereka saat ini. Salah satu metode yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja perusahaan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). *Balance Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja material dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses internal, kinerja pekerja, dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang (Kaplan dan Norton, 2000).

Sejauh ini sistem *Balanced Scorecard* telah diakui sebagai terobosan baru dalam bidang manajemen dan telah teruji baik dalam maupun diluar negeri sebagai

system manajemen yang mengantarkan perusahaan dalam mencapai visinya. Namun, terdapat kenyataan menarik bahwa dalam BSC ini cenderung digunakan terutama hanya oleh kalangan perusahaan besar saja. Mahalnya biaya pengembangan sistem yang biasa mencakup infrastruktur pengembangan teknologi informasi yang mahal dengan *software* yang mempunyai fitur-fitur lengkap dan canggih menyebabkan BSC kurang dilirik oleh perusahaan-perusahaan kecil dan menengah. Padahal, pengembangan dan penerapan sistem BSC tidak perlu menggunakan *software-software* yang kompleks dan mahal. Wirausaha kecil dan menengah dapat saja menggunakan model BSC dengan program *spreadsheet* yang sederhana seperti *Microsoft Excel* dengan biaya murah namun tidak mengorbankan kualitas (Hasbullah, 2008).

Dari latar belakang tersebut penulis ingin mengukur kinerja UKM Pitaloka bakery, dengan mengetahui kinerja UKM tersebut, maka akan ditemukan permasalahan yang terjadi di perusahaan. Sehingga dapat dibuat usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja di usaha kecil menengah Pitaloka bakery.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian inii adalah :

1. Bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan metode *Balanced Scorecard* di UKM Pitaloka bakery ?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian efektif dan mencegah meluasnya permasalahan yang ada, penelitian ini memiliki batasan – batasan sebagai berikut :

1. Penelitian pengukuran kinerja dan pengambilan data hanya berdasar pada UKM bakery Pitaloka.
2. *Balanced scorecard* batasan sampai mengetahui tingkat beberapa perspektif sebagai pengukuran kinerja UKM.
3. Pembahasan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced scorecard* yang dilakukan hanya sampai pada tahap perancangan berupa alat pengukuran kinerja.

4. Data – data yang diperlukan adalah data yang mencakup dalam empat perspektif *Balanced scorecard* yaitu keuangan, konsumen, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui posisi kinerja UKM Pitaloka Bakery sehingga dapat ditentukan perbaikan yang harus dilakukan.
2. Untuk memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kinerja UKM Pitaloka Bakery.

1.5 Manfaat Penelitian

Berbagai manfaat yang diperoleh dari penelitian perancangan kerangka kerja pada sistem manajemen kinerja yang berguna untuk memperdalam disiplin ilmu teknik industri antara lain sebagai berikut :

1. Mengetahui kinerja perusahaan secara menyeluruh yang mencakup empat aspek pengukuran, yaitu : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian berikutnya.
3. Sebagai sumbangan pemikiran bagi UKM dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah yang ada.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan hasil penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Meliputi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Landasan teori memuat penjelasan tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian dan untuk merumuskan hipotesis, landasan teori berbentuk

uraian kuantitatif, model matematis, atau persamaan-persamaan yang langsung berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian meliputi uraian tentang bahan atau materi penelitian, alat, tatacara penelitian data yang dikaji, serta alat analisi yang dipakai dan bagan penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN DATA PENGOLAHAN DATA

Bab ini memuat data-data yang diperlukan untuk penelitian beserta pengolahan datanya serta memuat hasil pengolahannya, hasil penelitian ini ditampilkan dalam bentuk tabel.

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini memuat pembahasan yang sifatnya terpadu sesuai dengan hasil yang diperoleh dalam pengolahan data.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian penutup berisikan kesimpulan dan saran. Dimana pada kesimpulan berisi pernyataan singkat, jelas dan tepat tentang apa yang diperoleh, dapat dibuktikan dan dijabarkan dari hipotesis. Saran memuat berbagai usulan atau pendapat yang dibenarkan oleh peneliti dari melihat hasil penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Induktif

Pada bagian ini menjelaskan mengenai kajian-kajian *literature* yang diperoleh dari peneliti sebelumnya. Beberapa peneliti mengenai pengukuran kinerja diantaranya dilakukan oleh Widodo (2010). Penelitian dilakukan di perusahaan mebel PT.Jansen Indonesia. Tujuan penelitian ini dapat mengetahui bagaimana kinerja PT.Jansen Indonesia berdasarkan konsep *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Oleh Dimas (2012). Penelitian dilakukan di PT. Balikpapan Enviromental Service. Wilayah Balikpapan. Objek penelitian ini adalah sebuah perusahaan swasta penanganan limbah dan lingkungan hidup untuk industri di Kalimantan Timur dan seluruh Indonesia. Objek penelitian dilakukan terhadap bidang manajemen produksi terutama menyangkut kinerja dan strategi yang digunakan.

Oleh Widiastuti (2013). Penelitian dilakukan pada PT.Made Baru PG/PS Madukismoo yang berlokasi di Padokan, Kasihan, Bantul, Yogyakarta. Tujuan penelitian ini membahas mengenai menggambarkan bentuk model peta strategi berdasar *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara optimal. Dan mengetahui hasil perolehan pencapaian indikator kinerja pada masing – masing perspektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Oleh Pratiwi (2014). Tujuan penelitian ini membahas mengenai pengukuran kinerja CV.Fel&Co yang bergerak dalam bidang kerajinan kulit. CV. Fel&Co terletak di jalan Arteri Maguharjo Km 1,5 Sleman, Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan SMART System dalam penyusunan *Key Performance Indikator* sebagai alat analisis.

Oleh Atmaja (2015). (Studi Kasus pada PT. Mitra Rekatama Mandiri, Ceper, Klaten). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor –faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan pada PT. Mitra Mandiri.

2.2 Sistem Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum yang sesuai dengan moral dan etika. (Suyadi, 1999).

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai yang diharapkan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kerja.
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu menjadi prioritas.
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
6. Mempertimbangkan penggunaan sumberdaya.
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut.

1. Permasalahan yang diukur ditentukan oleh apa saja yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.

2. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
3. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, member kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan apa yang tidak berjalan.

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja sering kali membutuhkan penggunaan bukti statistic untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar dibalik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum.

Menurut Ikhsan (2009) Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *balanced scorecard*. Pada era kompetisi yang berlandaskan pengetahuan (*knowledge-based competition*), kemampuan organisasi untuk mengembangkan, memelihara, serta memobilisasi aktiva tak berwujud (*intangibile assets*) yang dimiliki merupakan kunci bagi keberhasilan. Melalui metode *balanced scorecard* dapat dinilai pula apa yang telah dibina dalam *intangibile assets* seperti merk dan loyalitas pelanggan (Kaplan & Norton, 2000).

2.2.1 Aspek Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa kriteria yang dinilai manajemen yaitu :

1. Hasil tugas individual

Dengan hasil seperti itu maka manajer akan dapat menilai atas dasar kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, residu yang dihasilkan dari biaya produksi perunit. Hasil tugas individual ini yang akan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan.

2. Perilaku-perilaku karyawan

Yang mencakup perilaku individual dan perilaku kelompok. Misalnya seperti ketepatan waktu perdepartemen dalam memasukkan laporan bulanan atau tugas kepemimpinan yang paling jauh dengan kinerja.

Dalam membentuk ukuran kinerja, maka beberapa indikator ukuran kinerja yang perlu diperhatikan adalah :

1. Tujuan Organisasi adalah kompleks dan tidak bisa dikurangi dengan mudah, satu-satunya ukuran yang terintegrasi bagi kinerja keseluruhan, walaupun tingkat keuntungan yang sering digunakan sebagai salah satu tujuan organisasi.
2. Jika ukuran kinerja bertingkat yang sering digunakan, beberapa hal tentang kebutuhan pengurutan atau kepentingan harus dikomunikasikan.
3. Beberapa tugas perlu kerjasama antar manajer.
4. Beberapa aspek kinerja tidak bisa diukur secara kuantitatif. Ini mungkin sangat penting walaupun kecenderungan yang ada adalah ukuran kuantitatif lebih banyak digunakan dari pada ukuran kualitatif.
5. Esensi kerja manajerial seperti hasil kerja yang diinginkan sering tidak bisa ditentukan dimuka, pernyataan tentang kerja sering merupakan pernyataan subyektif.
6. Kinerja manajerial harus dibedakan dari kinerja ekonomi dimana manajer harus bertanggung jawab, namun perbedaan antara apa yang tidak bisa dikendalikan dan apa yang bisa dikendalikan tidak bisa dilihat dengan jelas.
7. Manajemen berada pada lingkungan yang tidak pasti dan kompleks sehingga penghargaan prestasi yang diberikan mungkin tidak mencakup seluruh aspek kerja anggota organisasi.

2.3 Balanced Scorecard

Dalam sebuah perusahaan pasti menginginkan sistem kinerja manajemennya berjalan dengan baik, untuk mencapai hasil yang maksimal, untuk itu diperlukan sistem pengukuran kinerja yang baik untuk melihat apakah kinerja manajemen telah maksimal, atau ada hambatan pada setiap lini perusahaan. Salah satu metode untuk mengatasi masalah ini adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi

perusahaan. Selain ukuran kinerja *financial* masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja *financial* masa depan. Sistem pengukuran harus sesuai dengan tujuan organisasi, menggambarkan aktivitas –aktivitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti para pegawai, mudah diukur dan dievaluasi serta dapat digunakan oleh organisasi secara konsisten (Sinaga, 2004). Pendorong kinerja, yang meliputi pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata (Kaplan & Norton, 2000).

Berbagai perusahaan yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan. Manfaat yang sebenarnya dari *balanced scorecard* muncul ketika *scorecard* tersebut ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen. Dengan semakin banyaknya *balanced scorecard* di terapkan diberbagai perusahaan, maka dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan :

1. Mengklarifikasikan dan menghasilkan consensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodic dan sistematis.
7. Mendapatkan umpan balik yang di butuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

2.3.1 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Balanced Scorecard bukan hanya sekedar system pengukuran taktis atau operasional (Kaplan & Norton, 1996). Perusahaan yang inovatif akan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai system manajemen strategis, yaitu untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran BSC untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Proses BSC dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Proses pembangunan BSC menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis. Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan kedalam tujuan (goal) dan sasaran (objective). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategis dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Tujuan dan ukuran strategis BSC dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Scorecard* memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

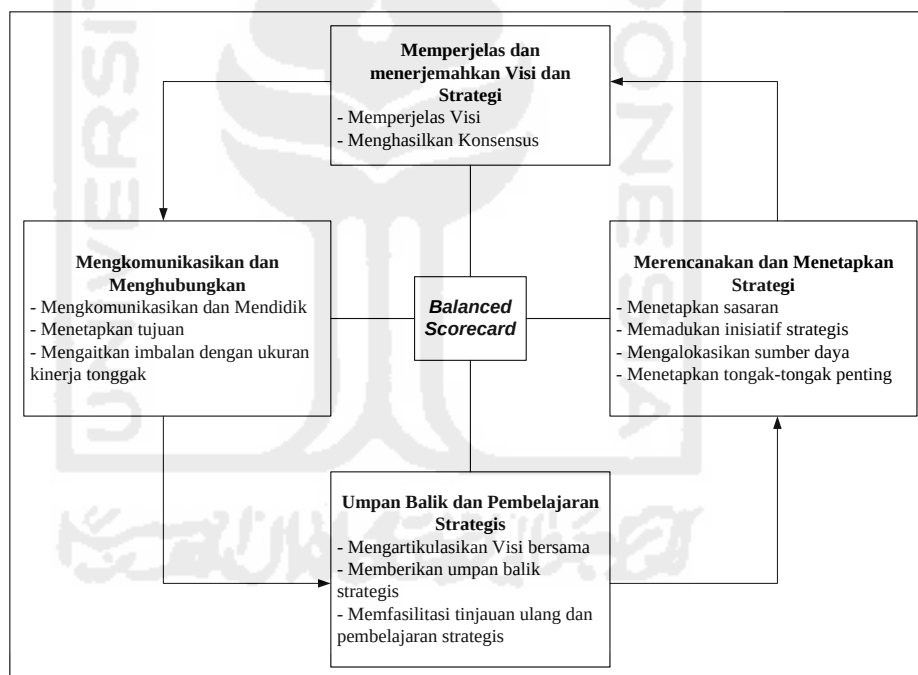
Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses umpan balik merupakan proses menetapkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggota

organisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan strategis dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Sedangkan proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategi dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

Dengan proses pembelajaran strategis, dimana *Balanced Scorecard* sebagai pusat system manajemen perusahaan tersebut akan dapat melaksanakan monitor terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari tiga perspektif yang ada dalam BSC, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja.



Gambar 2.1 Strategi Manajemen dalam BSC

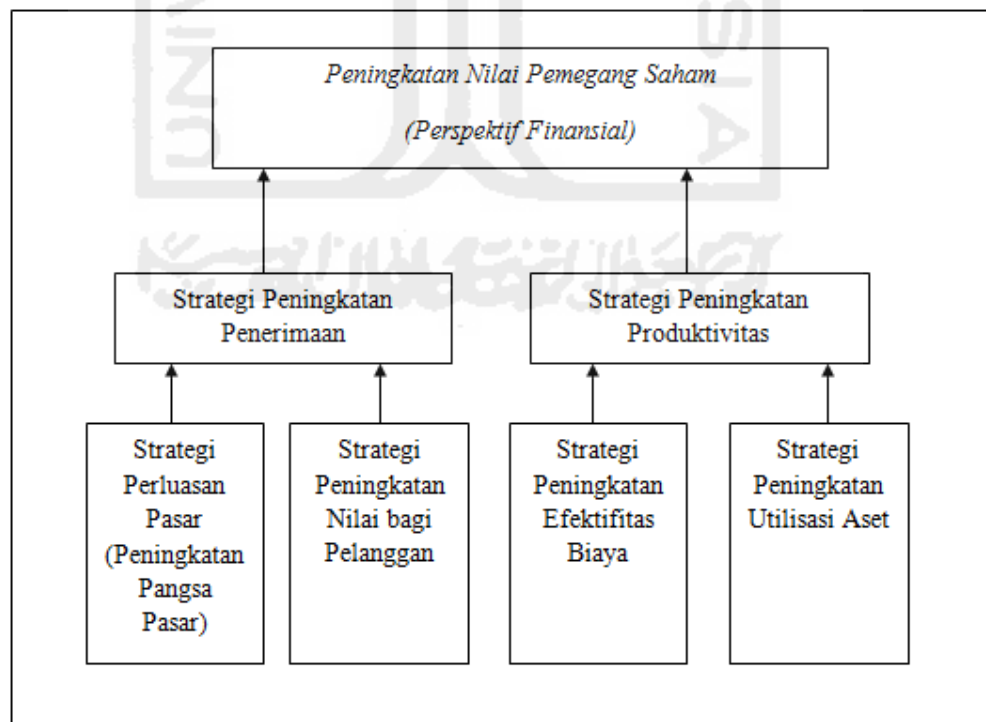
(Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996)

2.4 Perspektif dalam Balanced Scorecard

2.4.1 Perspektif Keuangan

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

Cara membangun suatu *balanced scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*, (Gasperz, 2005). Setiap ukuran yang dipilih sebagiannya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja financial (Dimas, 2012). Misalnya, strategi untuk meningkatkan nilai pemegang saham (perspektif financial) dapat dikembangkan melalui keterkaitan sebab-akibat yang ditunjukkan dalam bagan sebagai berikut :



Gambar 2.2 contoh keterkaitan hubungan sebab-akibat dalam perspektif keuangan

Dari gambar (kisi strategis-*strategic grid*) dapat dijelaskan keterkaitan hubungan sebab akibat dari setiap strategi sebagai berikut:

1. Strategi-strategi peningkatan pangsa pasar (perluasan pasar) dan peningkatan nilai bagi pelanggan akan meningkatkan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan.
2. Strategi-strategi peningkatan efektifitas biaya (*cost effectiveness improvement*) dan peningkatan utilisasi aset (tingkat perputaran aset- *assets turnover*), akan mengakibatkan peningkatan produktivitas perusahaan.
3. Strategi-strategi peningkatan penerimaan (penjualan produk) dan peningkatan produktivitas perusahaan akan mengakibatkan peningkatan nilai bagi pemegang saham (profitabilitas, tingkat pengembalian investasi-ROI, dan lain-lain).

Pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda sehingga penekanan pengukurannya juga berbeda. Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu : bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), dimana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

a. Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang berada pada awal siklus kehidupan bisnis ini menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan, sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada *revenue growth*, *positive earning*, dan *sales and market share growth*. Untuk memanfaatkan potensi tersebut, perusahaan harus mempunyai komitmen terhadap sumber daya dalam menghasilkan dan mengembangkan produk dan jasa, seperti membangun dan melakukan ekspansi fasilitas produksi; melakukan investasi pada sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi; dan memelihara hubungan dengan pelanggan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan yang merupakan tahap kedua. Perusahaan akan tetap melakukan investasi dan reinvestasi tetapi sudah membutuhkan pengembalian yang baik dari investasi di masa lalu. Investasi yang dilakukan diarahkan langsung untuk mengurangi hambatan - hambatan produksi, memperluas kapasitas, dan untuk perbaikan yang berkelanjutan dari pada investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Perusahaan diharapkan mempertahankan pangsa pasar dan berusaha meningkatkan penguasaannya dari tahun ke tahun. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan probabilitas dan ukuran yang digunakan seperti *Return on investment* (ROI), *return on capital employed* (ROCE), dan *economic value added* (EVA).

c. Menuai (*Harvest*)

Perusahaan akan dapat mencapai fase kedewasaan dari siklus kehidupan bisnisnya, dimana perusahaan akan menuai hasil dari investasi yang telah dilakukannya pada dua fase pertama. Investasi yang dilakukan hanyalah pada yang berjangka pendek dan yang mempunyai tingkat pengembalian cepat, seperti pemeliharaan peralatan, dan kapasitas lainnya, bukan untuk ekspansi atau membangun kapasitas baru karena tujuan utamanya adalah menciptakan aliran kas bagi perusahaan.

2.4.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan indentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan, kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Atribut lain yang dipakai dalam ukuran perspektif pelanggan adalah atribut produk/jasa, hubungan pelanggan, citra dan reputasi.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu :

1. Pengukuran pelanggan inti

Terdiri dari beberapa komponen yang meliputi :

- a. Pangsa pasar yaitu jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. Resensi pelanggan yaitu mengukur tingkat hubungan perusahaan dengan pelanggan.
- c. Akuisisi pelanggan yaitu mengukur suatu unit bisnis dapat menarik pelanggan baru dan memenangkan bisnis baru.
- d. Kepuasan pelanggan dimana menganalisis tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kinerja spesifik dalam nilai proposisi.
- e. Profitabilitas pelanggan yaitu mengukur laba bersih dari seorang pelanggan setelah dikurangi biaya yang diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2. Nilai proposisi pelanggan

Proposi nilai pelanggan memiliki beberapa atribut sebagai berikut :

- a. Produk/jasa yang meliputi fungsi dari produk/jasa, harga, dan kualitas. Perusahaan harus mampu mendefinisikan hal-hal yang dibutuhkan oleh pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- b. Hubungan terhadap pelanggan yaitu responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan dengan masalah waktu penyimpanan.
- c. Citra dan reputasi yaitu gambaran tentang faktor-faktor *intangibile* yang menarik konsumen untuk berhubungan ke perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan dengan promosi atau iklan untuk menarik pelanggan.

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Proses inovasi.

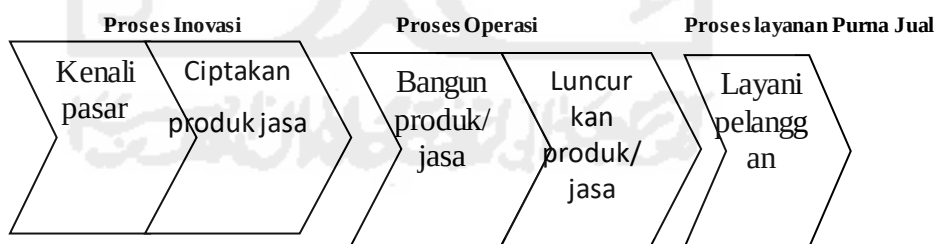
Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: indentifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

2. Proses operasi.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3. Pelayanan purna jual.

Pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa yang dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam layanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut di selesaikan.



Gambar 2.3 Perspektif proses bisnis internal

Sumber : Kaplan dan Norton (1996:96)

2.4.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan, orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (Pratiwi, 2014).

Perspektif keempat dalam BSC mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja istimewa. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga kategori (Kaplan dan Norton, 1996), yaitu:

1) Kapabilitas Pekerja

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah merencanakan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC, yaitu:

1.1 Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prasyarat kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner.

1.2 Tingkat Perputaran Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

1.3 Produktivitas Karyawan

Produktifitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan *output* yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2) Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai dibidang operasional memerlukan informasi cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah, karyawan membutuhkan suatu system informasi yang mempunyai kualitas dan kualitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Rasio ini mengukur ketersediaan informasi saat ini dibandingkan dengan antisipasi kebutuhan perusahaan yang akan datang. Ukuran ketersediaan informasi strategis dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus, dan biaya, serta persentase para pekerja garis depan yang memiliki akses informasi *online* tentang pelanggan.

3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyelarasan

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak memberikan kebebasan untuk untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu faktor *enabler* yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi pekerja. Alat ukur yang digunakan adalah:

- a. Ukuran saran yang diberikan per pekerja untuk mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Ukuran jumlah saran yang direalisasikan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan.

- c. Ukuran peningkatan, hasil nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan perusahaan. Peningkatan lain juga dapat dihasilkan, misalnya dalam mutu, waktu, atau kinerja, untuk proses internal yang spesifik.
- d. Ukuran keselarasan perorangan dan perusahaan. Ukuran keselarasan perusahaan adalah persentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyalarsan ini. Perusahaan dapat mengukur tidak hanya hasil tetapi juga berbagai indikator jangka pendek dan menengah yang menjelaskan tentang usaha perusahaan mengkomunikasikan dan menyalarskan tujuan perusahaan.
- e. Ukuran kerja tim. Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada timdalam menyelesaikan proses bisnis yang penting, pengembangan produk, layanan pelanggan, dan operasi internal. Perusahaan menghendaki agar tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinerja tim.

Keterkaitan hubungan sebab akibat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam pembelajaran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga pengendali perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

1. Kompetensi karyawan
2. Infrastruktur teknologi
3. Kultur perusahaan

2.5 Pengujian Instrumen

2.5.1 Uji Validitas

Pada pengukuran dikatakan valid jika instrumen dapat mengukur sesuatu dengan tepat apa yang mau diukur. Validitas menunjukkan sejauh mana skor/nilai/ukuran yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran

yang ingin diukur. Validitas pada umumnya berkaitan dengan hasil pengukuran psikologis atau non fisik. Hasil pengukuran yang diperoleh diharapkan dapat memberikan skor suatu karakteristik lain yang menjadi perhatian utama (Pratiwi, 2014).

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

2.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut masalah ketepatan alat ukur. Ketepatan ini dapat dinilai dengan analisa statistik untuk mengetahui kesalahan ukur. Reliabilitas lebih mudah dimengerti dengan memperhatikan aspek pemantapan, ketepatan, dan homogenitas. Suatu instrumen dianggap reliabel apabila instrumen tersebut dapat dipercaya sebagai alat ukur data penelitian (Pratiwi, 2014).

Formula yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah koefisien alfa (α).

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha_i^2}{\alpha_t^2} \right]$$

Dimana rumus Varians = $\alpha^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$

Dengan mengelompokkan ukuran alpha ke dalam 5 kelas sebagai berikut :

1. Nilai alpha Cronbach 0,00 sampai dengan 0,20 berarti kurang *reliabel*.
2. Nilai alpha Cronbach 0,21 sampai dengan 0,40 berarti agak *reliabel*.
3. Nilai alpha Cronbach 0,41 sampai dengan 0,60 berarti cukup *reliabel*.
4. Nilai alpha Cronbach 0,61 sampai dengan 0,80 berarti *reliabel*.
5. Nilai alpha Cronbach 0,81 sampai dengan 1,00 berarti sangat *reliabel*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Obyek penelitian

Penelitian ini membahas pengukuran kinerja UKM Pitaloka yang bergerak dalam bidang snack,taart dan bakery. Pitaloka bakery terletak di jalan kebunraya no.19A Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah karyawan dan pelanggan dari UKM Pitaloka bakery. Penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam penyusunan *Key Performance Indicator* sebagai alat analysis.

3.2 Identifikasi Masalah

Penelitian ini mengambil kasus pada UKM Pitaloka bakery. Dalam tahap ini dilakukan pengidentifikasian masalah yang dihadapi, yaitu bagaimana meningkatkan kinerja ukm, dengan menganalisa empat perspektif diusaha kecil menengah dan strategi apa saja yang harus dikembangkan dan memperbaiki dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

3.3 Proses Pengumpulan Data

3.3.1 Data yang diperlukan

Dalam melakukan penelitian, diperlukan adanya informasi – informasi yang dibutuhkan. Dalam hal ini, informasi tersebut berbentuk data, dimana data tersebut diperoleh dari pihak yang terkait dengan penelitian.

a. Data Primer

Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung melalui pengamatan dan pencatatan yang dilakukan UKM Pitaloka, meliputi :

1. Visi, misi dan strategi.
2. Data keuangan, data konsumen, data proses bisnis, dan data pertumbuhan dan pembelajaran.
3. Aspek-aspek konsumen yang merupakan pelanggan dari UKM Pitaloka.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur dan referensi yang dimaksudkan untuk mendapatkan dan menggali teori-teori yang sekiranya dapat mendukung untuk memecahkan masalah.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti membutuhkan data-data seperti data primer dan data sekunder. Oleh sebab itu, peneliti akan menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu studi lapangan yang didalamnya terdiri dari wawancara, observasi, kemudian yang berikutnya adalah studi pustaka dengan melihat referensi yang berkaitan dengan peneliti.

1. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan studi yang diperoleh dengan membaca buku-buku, laporan-laporan skripsi, jurnal-jurnal, dan lain sebagainya untuk menunjang dan membantu dalam menyelesaikan masalah yang diteliti.

2. Studi Lapangan

Metode pengumpulan data dengan studi lapangan dilakukan secara langsung di lapangan atau lokasi penelitian dengan mengadakan pengamatan secara langsung dan pengambilan data terhadap objek penelitian. Studi lapangan dilakukan dengan beberapa kegiatan antara lain :

a. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data di mana peneliti mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap objek yang diteliti, baik dalam situasi buatan yang secara khusus diadakan (laboratorium) maupun dalam situasi alamiah atau sebenarnya.

Observasi dilakukan di UKM Pitaloka dengan mengambil data-data yang diperlukan seperti data keuangan untuk mengukur kinerja melalui pendekatan perspektif finansial, data rancangan bisnis kedepan dari manajer atau karyawan UKM Pitaloka untuk mengukur kinerja melalui pendekatan perspektif proses bisnis internal, serta data organisasi

UKM Pitaloka serta informasi terkait untuk mengukur kinerja melalui pendekatan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

b. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan Tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan sumber data. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara langsung kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses bisnis perusahaan seperti wawancara kepada manajer dan karyawan perusahaan.

c. Kuisisioner

Metode kuesioner ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan dengan tulisan yang ditujukan kepada responden yang menjadi sampel dari UKM Pitaloka sehingga mendapatkan data-data yang diperlukan.

d. Data Perusahaan

Data perusahaan meliputi sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi perusahaan, data umum perusahaan, data keuangan perusahaan dan informasi lainnya.

3.3.3 Pengujian Instrumen

Sebelum dilakukan perhitungan dan pengolahan dengan analisis, maka semua instrumen penelitian diuji terlebih dahulu untuk mengetahui apakah instrumen tersebut valid dan *reliable*. Kegiatan pengujian instrumen penelitian meliputi dua hal, yaitu pengujian validitas dan reliabilitas diperlukan sebagai upaya memaksimalkan alat ukur, agar kecenderungan kekeliruan dapat diminimalkan.

1. Uji Validitas

Pada instrumen dikatakan valid jika instrumen dapat mengukur sesuatu dengan tepat apa yang hendak diukur. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah jawaban yang diberikan responden dalam penelitian. Perhitungan uji validitas terhadap pertanyaan kuesioner menggunakan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil dari pengukuran dapat dipercaya.

Formula yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah koefisien alfa (α).

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha_i^2}{\alpha_t^2} \right]$$

Dimana rumus Varians $\alpha^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$

r = Reliabilitas instrumen/koefisien alfa

k = banyaknya butir soal

$\sum \alpha_i^2$ = jumlah varians butir

α_t^2 = Varians total

N = Jumlah responden

3.4 Pengolahan Data

Terdapat beberapa indikator perspektif pelanggan beserta tujuannya. Berikut adalah penjelasan dari masing – masing indikator.

3.4.1 Perkembangan Profit

Indikator perkembangan profit berisi persentase laba bersih dibandingkan dengan penjualan.

$$\text{persentase laba bersih dibanding penjualan} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}}$$

$$\text{Perkembangan Profit} = \frac{\text{profitth2016} - \text{profitth2015}}{\text{profit2015}} \times 100\%$$

3.4.2 Perkembangan Likuiditas

Indikator perkembangan likuiditas merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya. Posisi likuiditas yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh investasi guna menggunakan kesempatan investasi dan memenuhi kebutuhan operasional.

Peningkatan likuiditas terdiri dari rasio lancar dan rasio cepat.

1. Rasio Lancar

Rasio lancar merupakan asset jangka pendek dibagi dengan hutang jangka pendek. Rasio ini menunjukkan posisi kas perusahaan dan kemampuan memenuhi kewajiban/hutang jangka pendek.

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{asset lancar}}{\text{hutang lancar}}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{rasio lancar th2016} - \text{rasio lancar th2015}}{\text{rasio lancar th2015}} \times 100\%$$

2. Rasio Cepat

Rasio cepat merupakan rasio yang membandingkan hutang lancar perusahaan dengan aktiva/asset cepatnya, yang terdiri dari : kas, surat berharga yang dapat diperjualbelikan, dan piutang dagang. Aktiva/asset ini dianggap cepat karena aktiva tersebut merupakan kas yang bisa dikonversikan menjadi kas dalam sehari.

$$\text{Rasio cepat} = \frac{(\text{asset lancar/inventori})}{\text{hutang lancar}}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{rasio cepat th2016} - \text{rasio cepat th2015}}{\text{rasio cepat th2015}} \times 100\%$$

3.4.3 Laba Bersih

Indikator laba bersih menunjukkan hasil laba bersih perusahaan dibandingkan dengan total kekayaan yang dimiliki perusahaan. Indikator ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan laba bersih yang diperoleh terhadap total kekayaan.

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Modal}}$$

$$\text{Perkembangan ROI} = \frac{\text{ROI th2016} - \text{ROI th2015}}{\text{ROI th2015}}$$

3.4.4 Pendapatan Perusahaan

Indikator pendapatan perusahaan dilakukan dengan membandingkan total kekayaan perusahaan dan penjualan sehingga dapat diketahui kontribusi pendapatan yang diperoleh terhadap kekayaan yang dimiliki perusahaan.

$$\text{Asset Turn Over (ATO)} = \frac{\text{Net sales}}{\text{Average total/Asset}}$$

$$\text{Perkembangan ATO} = \frac{\text{ATO th2016} - \text{ATO th2015}}{\text{ATO th2015}} \times 100\%$$

3.5 Perspektif Pelanggan

Terdapat beberapa indikator perspektif pelanggan beserta tujuannya. Berikut adalah penjelasan dari masing – masing indikator.

3.5.1 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan pengaruh penting bagi perusahaan. Pada tujuan tersebut terdapat beberapa indikator pendukung. Masing – masing indikator akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Jumlah produk yang sering dibeli

Indikator jumlah produk sering dibeli digunakan untuk mengetahui produk apa saja yang sering dibeli oleh konsumen dibandingkan dengan produk yang tersedia.

2. Pelayanan pemesanan

Indikator pelayanan pemesanan memberikan informasi apakah perusahaan sudah dapat memberikan pelayanan terbaik dengan cara melayani semua jumlah pemesanan dari pelanggan.

3. Ketersediaan produk

Indikator ketersediaan produk menjelaskan jumlah inventori yang tersedia sehingga dapat memenuhi permintaan akan produk meski tanpa melalui proses pemesanan.

3.6 Perspektif Bisnis Internal

Terdapat beberapa indikator perspektif pelanggan beserta tujuannya. Berikut adalah penjelasan dari masing – masing indikator.

3.6.1 Pengembangan Inovasi Produk

Indikator pengembangan inovasi produk diperoleh dari perbandingan produk 2015 dan produk baru tahun 2016. Produk ini menandakan bahwa perusahaan mampu untuk mengembangkan usahanya.

$$\text{Perkembangan Inovasi} = \frac{\text{produk yang sudah ada} - \text{produk baru}}{\text{produk baru}} \times 100\%$$

3.6.2 Distribusi

Indikator distribusi menjelaskan cara dan waktu pengiriman barang ke pelanggan atau proses distribusi produk yang dilakukan perusahaan sampai ke tangan pelanggan.

3.6.3 Produk Cacat

Indikator peningkatan kualitas produk memberikan informasi mengenai jumlah produk cacat yang ada pada tahun 2015 hingga 2016.

$$\begin{aligned} \text{Perkembangan produk cacat} \\ = \frac{\text{produk cacat th2016} - \text{produk cacat th2015}}{\text{produk cacat th2015}} \times 100\% \end{aligned}$$

3.6.4 Sistem Informasi

Indikator sistem informasi berisi kemampuan sistem informasi yang dimiliki perusahaan untuk membantu kinerja perusahaan untuk semakin baik.

3.6.5 Teknologi Baru

Indikator teknologi baru berisi penjelasan alat kerja apa saja yang menjadi pengganti alat kerja yang sudah digunakan.

3.6.6 Reward dan Punishment

Indikator *reward* dan *punishment* bertujuan untuk menjadi pemicu karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Jika karyawan bekerja dengan baik, maka karyawan tersebut akan mendapatkan *reward*. Sedangkan *punishment* diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan yang berlaku.

3.6.7 Keselamatan Kerja

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang menerapkan dan mengutamakan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) di lingkungan kerjanya. Penerapan K3 diperlukan karena tidak akan merugikan siapapun yang melaksanakannya. Namun yang sering disalah artikan oleh karyawan adalah kekhawatiran akan penurunan performa produktifitas kerja mengakibatkan jarangya penggunaan atribut APD (Alat Pelindung Diri) karena dianggap mengganggu gerakan.

3.6.8 Limbah

Indikator limbah diperlukan karena limbah yang dikelola tidak baik tentu akan menimbulkan dampak negatif. Namun jika dikelola dengan baik bisa menjadi pendapatan bagi perusahaan.

3.7 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Terdapat beberapa indikator perspektif pelanggan beserta tujuannya. Berikut adalah penjelasan dari masing – masing indikator.

3.7.1 Peningkatan Produktivitas Karyawan

Indikator peningkatan produktivitas karyawan bertujuan untuk membandingkan laba yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan laba tersebut.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{laba operasi sebelum pajak}}{\text{jumlah karyawan}}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{produktivitas th2016} - \text{produktivitas th2015}}{\text{produktivitas th2015}} \times 100\%$$

3.7.2 Jumlah Karyawan

Indikator jumlah karyawan berisi informasi mengenai jumlah karyawan yang masuk dan jumlah karyawan yang ada. Sebisa mungkin perusahaan mempertahankan karyawan selama mungkin.

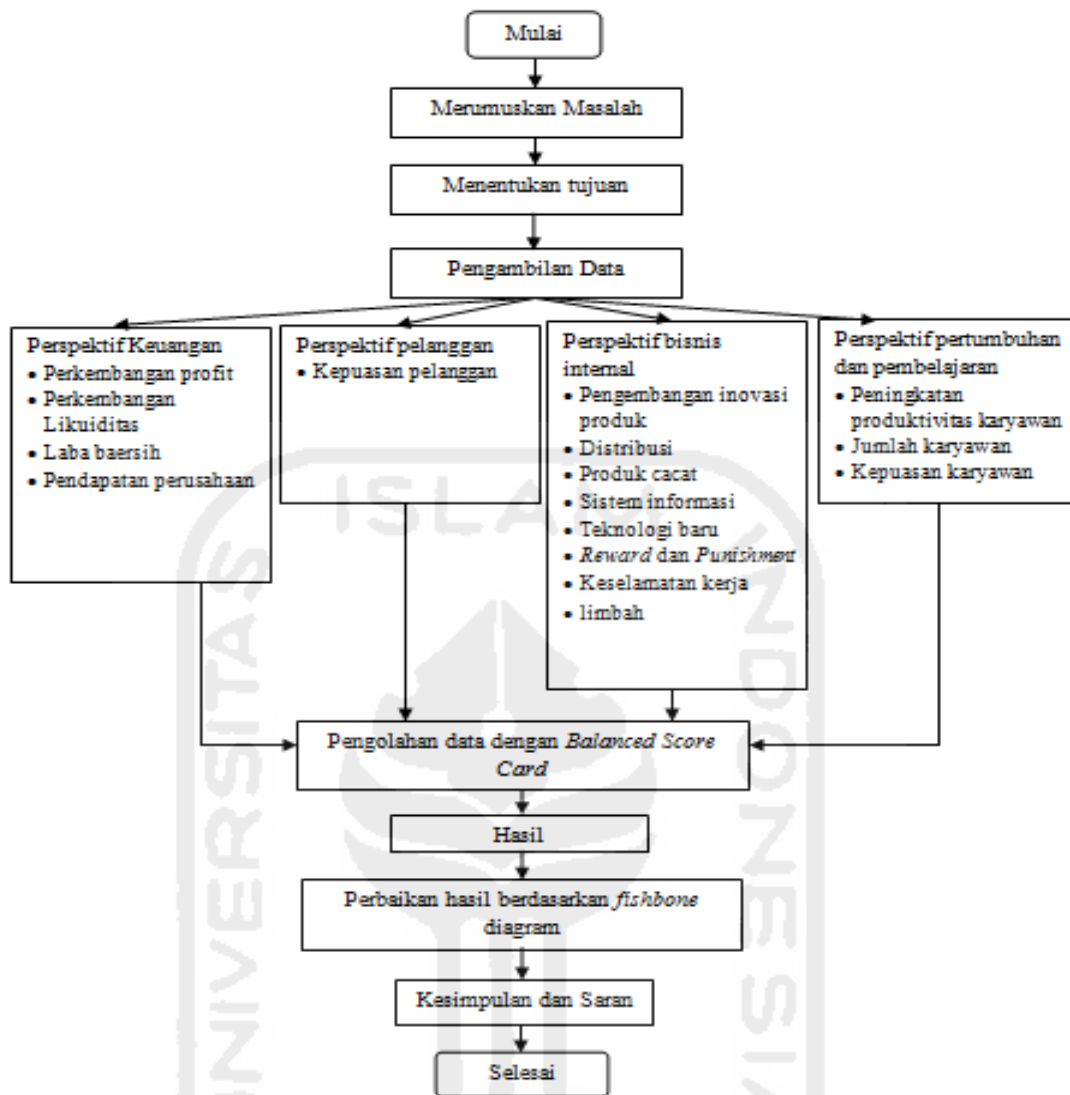
$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{karyawan masuk th2016} - \text{karyawan masuk th2015}}{\text{karyawan masuk th2015}} \times 100\%$$

3.7.3 Kepuasan Karyawan

Indikator kepuasan karyawan menyatakan bahwa kepuasan karyawan secara menyeluruh saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Indikator ini akan menggunakan kuisisioner sebagai alat ukurnya.

3.8 *Flowchart* Penelitian

Flowchart penelitian bertujuan untuk memecahkan permasalahan yang menggambarkan proses mulai hingga penelitian selesai secara runtun dengan tahapan-tahapan penelitian yang sistematis dan skematis. Kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan data

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Pendiri awal toko roti Pitaloka ibu Elvie Liziana lahir sejak dari kecil sudah memiliki jiwa berdagang ini, memiliki banyak pengalaman dalam mengurus yang beliau ikuti semasa SMA, ibu Elvie memulai membuat kue yang bisa dijual dengan bahan dan peralatan seadanya. Memulai usaha hanya dengan 1 buah *mixer* dan 1 oven kompor ukuran kecil. Pada awal kue-kue ini hanya dijual kepada para tetangga dan dibantu oleh suami dititipkan ke warung-warung. Nama Pitaloka, di ambil dari nama anak pertama ibu Elvie, terus digunakan sampai sekarang. Toko roti Pitaloka yang beralamat di jalan Kebun Raya No. 19A Yogyakarta. Sebelum membuka toko yang ada di jalan Kebun Raya, usaha ibu Elvie ini berada di jalan Veteran No. 93 dan kemudian dapat membuka toko pertama, kemudian beliau membuka tokonya sekarang di jalan Kebun Raya.

Toko usaha ini semakin berkembang dan produksinya merambah hingga kota lain. Pada tahun 2000, produk kue kering toko roti Pitaloka sudah dijual di Matahari Departemen Store di Solo, Indogrosir, dan Superindo. Dengan semakin bertambahnya cabang – cabang Superindo, produk dan kue dari toko roti Pitaloka menjadi produk tetap banyak cabang Superindo di Yogyakarta. Produk yang paling favorit pembeli di Superindo adalah roti tawar.

Selain itu, toko roti Pitaloka memiliki produk yang lain seperti *black forest*, *tart*, kue kering, roti aneka isi, dan cake, selain di Superindo produk toko roti Pitaloka dapat ditemukan di Pamella Swalayan yang tersebar di seluruh Yogyakarta. Toko roti Pitaloka sudah mendapatkan sertifikat halal dari MUI pada tahun 2009. Pada saat ini toko roti Pitaloka sudah diturunkan pada anak yang ke 3, Muhammad Okky Fauzi beserta istri Ratna Priasmita. Keseluruhan manajemen dan operasional toko roti Pitaloka sepenuhnya dikelola oleh anak dan menantunya.

4.1.2 Visi Dan Misi Perusahaan

Visi toko roti Pitaloka yaitu “Menjadi perusahaan yang mendatangkan barokah kepada banyak orang”.

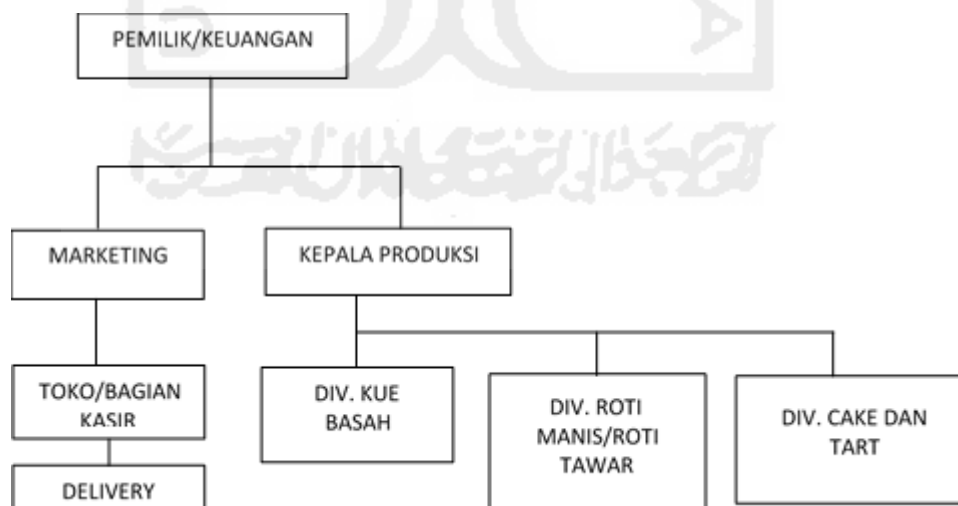
Misi toko roti Pitaloka adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan yang tidak hanya mencari keuntungan .
2. Menjadi perusahaan yang bisa memberi banyak manfaat.
3. Perusahaan yang mendatangkan keuntungan untuk orang banyak.

4.1.3 Struktur Organisasi

Pitaloka Bakery mempunyai karyawan di masing –masing divisi yang mengetahui jenis wewenang dan tanggung jawab yang harus dilakukan, akan tetapi untuk menghindari kesalahpahaman perintah dari atasan kepada bawahan, maka dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama, sangat diperlukan organisasi yang baik. Organisasi merupakan sistem kegiatan yang terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama di bawah kekuasaan dan kepemimpinan. Struktur organisasi disusun untuk membantu kegiatan pencapaian tujuan organisasi yang efektif.

Berikut merupakan struktur organisasi Toko Roti Pitaloka :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pitaloka Bakery

4.2 Data Penelitian

4.2.1 Neraca Keuangan

Tabel 4.1 Neraca keuangan Tahun 2015

ASSET LANCAR		
Kas	Rp	389,000,000.00
Persediaan	Rp	330,000,000.00
Piutang	Rp	686,000,000.00
TOTAL ASSET LANCAR		Rp 1,405,000,000.00
ASSET TIDAK LANCAR		
Asset Tetap		
Tanah dan Bangunan	Rp	3,385,000,000.00
Kendaraan Produksi	Rp	297,750,000.00
Peralatan Kantor	Rp	97,000,000.00
Mesin Produksi	Rp	108,750,000.00
	Rp	503,500,000.00
Penyusutan	Rp	98,000,000.00
	Rp	405,500,000.00
TOTAL ASSET BERWUJUD		Rp 3,790,500,000.00
TOTAL ASSET		Rp 5,195,500,000.00
LIABILITIES		
KEWAJIBAN LANCAR		
Kewajiban dagang	Rp	239,000,000.00

Kewajiban Pajak

Kewajiban Lain-lain Rp 50,722,345.00

Total Kewajiban lancar Rp 289,722,345.00

**KEWAJIBAN JANGKA
PANJANG**

Kewajiban Bank Rp1,136,000,000.00

Beban Bunga Bank

kewajiban Obligasi

EKUITAS Rp 1,136,000,000.00

Investasi Pemilik Rp3,293,000,000.00

Saldo Laba Rp 708,277,755.00

Total modal Rp4,001,277,755.00

TOTAL LIABILITIES Rp 5,427,000,100.00

Tabel 4.2 Neraca keuangan Tahun 2016

ASSET LANCAR

Kas Rp 338,000,000.00

Persediaan Rp 430,000,000.00

Piutang Rp 625,000,000.00

TOTAL ASSET LANCAR Rp1,393,000,000.00

ASSET TIDAK LANCAR

Asset Tetap

Tanah dan Bangunan Rp 3,465,000,000.00

Kendaraan Produksi Rp 301,000,000.00

Peralatan Kantor Rp 99,000,000.00

Mesin Produksi Rp 204,750,000.00

Rp 604,750,000.00

Penyusutan Rp 108,000,000.00

Rp 496,750,000.00

TOTAL ASSET BERWUJUD Rp 3,961,750,000.00

TOTAL ASSET Rp 5,354,750,000.00

LIABILITIES

KEWAJIBAN LANCAR

Kewajiban dagang Rp 186,000,000.00

Kewajiban Pajak

Kewajiban Lain-lain Rp 22,122,405.00

Total Kewajiban lancar Rp 208,122,405.00

KEWAJIBAN JANGKA PANJANG

Kewajiban Bank Rp1,062,000,000.00

Beban Bunga Bank

kewajiban Obligasi

EKUITAS Rp 1,062,000,000.00

Investasi Pemilik

	Rp3,510,000,000.00	
Saldo Laba	Rp 715,187,595.00	
Total modal		Rp 4,225,187,595.00
TOTAL LIABILITIES		Rp 5,495,310,000.00

4.2.2 Laporan Laba Rugi

Tabel 4.3 Laporan Laba Rugi Tahun 2015

HPP 2015		
Persediaan Awal		Rp72,515,750.00
Pembelian	Rp248,172,490.00	
Biaya Angkut		Rp 248,172,490.00
Retur		Rp 248,172,490.00
Potongan		
Pembelian Bersih		Rp248,172,490.00
Barang Tersedia Untuk Dijual		Rp320,688,240.00
Persediaan Akhir		Rp 58,907,500.00
HPP		Rp261,780,740.00
LABA RUGI 2015		

Penjualan		Rp2,015,000,000.00
Retur Penjualan	Rp 204,000,000.00	
Potongan Penjualan	Rp 95,000,000.00	
		Rp 299,000,000.00
Penjualan Bersih		Rp1,716,000,000.00
HPP		Rp 261,780,740.00
Laba Kotor		Rp1,454,219,260.00
Beban Usaha :		
Beban Pemasaran	Rp 44,807,260.00	
Beban ADM & umum	Rp 77,685,480.00	
Beban Tenaga Kerja	Rp 37,473,000.00	
Beban Listrik & Air	Rp 7,217,428.00	
Beban Telfon	Rp 3,125,000.00	
Beban Perawatan Mesin	Rp 2,781,000.00	
Beban Overhead Pabrik	Rp 37,344,000.00	
Beban Bunga & Administrasi Bank	Rp 31,075,619.00	
Asuransi Bangunan	Rp 200,923,625.00	
	Rp 442,432,412.00	
Laba Usaha		Rp1,011,786,848.00
Beban Luar Usaha		

Laba Sebelum Pajak	Rp1,011,786,848.00
Pajak	Rp 115,325,394.00
Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 896,461,454.00

Tabel 4.4 Laporan Laba Rugi Tahun 2016

HPP 2016	
	Rp607,932,025.00
Persediaan Awal	Rp769,143,699.00
Pembelian	
Biaya Angkut	Rp 769,143,699.00
Retur	Rp 769,143,699.00
Potongan	Rp769,143,699.00
Pembelian Bersih	Rp1,377,075,724.00
Barang Tersedia Untuk Dijual	Rp 832,070,000.00
Persediaan Akhir	Rp 545,005,724.00
HPP	
LABA RUGI 2016	
Penjualan	Rp2,533,714,113.00

Retur Penjualan	Rp 234,000,000.00	
Potongan Penjualan	Rp 96,154,000.00	
		Rp 330,154,000.00
Penjualan Bersih		Rp2,203,560,113.00
HPP		Rp 624,197,724.00
Laba Kotor		Rp1,579,362,389.00
Beban Usaha :		
Beban Pemasaran	Rp 45,053,139.00	
Beban ADM & umum	Rp 87,315,020.00	
Beban Tenaga Kerja	Rp 56,573,250.00	
Beban Listrik & Air	Rp 12,146,022.00	
Beban Telfon	Rp 5,000,000.00	
Beban Perawatan Mesin	Rp 11,896,750.00	
Beban Overhead Pabrik	Rp 30,045,000.00	
Beban Bunga & Administrasi Bank	Rp 98,551,350.00	
Asuransi Bangunan	Rp 212,401,860.00	
	Rp 558,982,391.00	
Laba Usaha		Rp1,020,379,998.00
Beban Luar Usaha		
Laba Sebelum Pajak		Rp1,020,379,998.00

Pajak	Rp 120,312,514.00
Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 900,067,484.00

4.3 Pengolahan Data

4.3.1 Perspektif Keuangan (*Financial*)

4.3.1.1 Perkembangan Profit

Perkembangan profit diperoleh dari perbandingan antara laba bersih dan penjualan tiap periode. Hasil yang diperoleh berupa persentase peningkatan profit untuk 2 periode yaitu 2015 dan 2016.

$$\text{Profit} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}}$$

$$\text{Perkembangan Profit} = \frac{\text{profitth2016} - \text{profitth2015}}{\text{profit2015}} \times 100\%$$

Tabel 4.5 Perkembangan Profit

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	Profit	Perkembangan
2015	Rp 896,461,454.00	Rp 2,015,000,000.00	0.44489402	-20%
2016	Rp 900,067,484.00	Rp 2,533,714,113.00	0.3552364	

$$\text{Profit tahun 2015} = \frac{896,461,454}{2,015,000,000} = 0.44$$

$$\text{Profit tahun 2016} = \frac{900,067,484}{2,533,714,113} = 0.36$$

$$\text{Perkembangan Profit} = \frac{0.44}{0.36} \times 100\% = -20\%$$

4.3.1.2 Perkembangan Likuiditas

Perkembangan likuiditas terdiri dari rasio lancar dan rasio cepat.

1. Rasio Lancar

Rasio lancar diperoleh dari perbandingan asset lancar dengan hutang lancar.

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{asset lancar}}{\text{hutang lancar}}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{rasio lancar th2016} - \text{rasio lancar th2015}}{\text{rasio lancar th2015}} \times 100\%$$

Tabel 4.6 Rasio Lancar

Uraian	Tahun 2015	Tahun 2016
Asset Lancar	Rp1,405,000,000.00	Rp1,393,000,000.00
Hutang Lancar	Rp 289,722,245.00	Rp 208,122,405.00
Rasio Lancar	4.849472294	6.693176547
Perkembangan	38%	

$$\text{Rasio lancar tahun 2015} = \frac{1,405,000,000}{289,722,245} = 4.849472294$$

$$\text{Rasio lancar tahun 2016} = \frac{1,393,000,000}{208,122,405} = 6.693176547$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{6.693176547 - 4.849472294}{4.849472294} \times 100\% = 38\%$$

2. RasioCepat

Rasio cepat diperoleh dari perbandingan asset lancar inventori dengan hutang lancar.

$$\text{Rasio cepat} = \frac{(\text{assetlancar/inventori})}{\text{hutang lancar}}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{rasio cepat th2016} - \text{rasio cepat th2015}}{\text{rasio cepat th2015}} \times 100\%$$

Tabel 4.7 Rasio Cepat

Uraian	Tahun 2015	Tahun 2016
Asset Lancar	Rp1,405,000,000.00	Rp1,393,000,000.00
Inventori	Rp 72,515,750.00	Rp 607,932,025.00
Hutang Lancar	Rp 289,722,245.00	Rp 208,122,405.00
Rasio Cepat	4.599178258	3.772145411
Perkembangan	-18%	
Rasio cepat tahun 2015 = $\frac{1,405,000,000-72,515,750}{289,722,245} = 4.599178258$		
Rasio cepat tahun 2016 = $\frac{1,393,000,000-607,932,025}{208,122,405} = 3.772145411$		
Perkembangan = $\frac{3.772145411-4.599178258}{4.599178258} \times 100\% = -18\%$		

4.3.1.3 Laba Bersih

Indikator laba bersih diperoleh dari perbandingan laba bersih dan total asset.

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total asset}}$$

$$\text{Perkembangan ROI} = \frac{\text{ROI th2016} - \text{ROI th2015}}{\text{ROI th2015}}$$

Tabel 4.8 Return On Investment

Uraian	Tahun 2015	Tahun 2016
Laba bersih	Rp 896,461,454.00	Rp 900,067,484.00
Total asset	Rp 5,195,500,000.00	Rp 5,354,750,000.00
ROI	0.172545752	0.168087676
Perkembangan	-3%	

$$\text{ROI tahun 2015} = \frac{896,461,454}{5,195,500,000} = 0.17$$

$$\text{ROI tahun 2016} = \frac{900,067,484}{5,354,750,000} = 0.16$$

$$\text{Perkembangan ROI} = \frac{0.16 - 0.17}{0.17} \times 100\% = -3\%$$

4.3.1.4 Pendapatan Perusahaan

Indikator pendapatan perusahaan diperoleh dari perbandingan penjualan dan total asset.

$$\text{Asset Turn Over (ATO)} = \frac{\text{penjualan}}{\text{total asset}}$$

$$\text{Perkembangan ATO} = \frac{\text{ATO th2016} - \text{ATO th2015}}{\text{ATO th2015}} \times 100\%$$

Tabel 4.9 Asset Turn Over

Uraian	Tahun 2015	Tahun 2016
Penjualan	Rp2,015,000,000.00	Rp2,533,714,113.00
Total Asset	Rp5,195,500,000.00	Rp5,354,750,000.00
ATO	0.387835627	0.473171318
Perkembangan	22%	

$$\text{ATO tahun 2015} = \frac{2,015,000,000}{5,195,500,000} = 0.38$$

$$\text{ATO tahun 2016} = \frac{2,533,714,113}{5,354,750,000} = 0.47$$

$$\text{Perkembangan ATO} = \frac{47\% - 38\%}{38\%} = 22\%$$

4.3.2 Perspektif Pelanggan

4.3.2.1 Kepuasan Pelanggan

Hasil dari indikator kepuasan pelanggan diukur dengan kuisioner tentang kepuasan pelanggan Pitaloka Bakery. Sebelum data diolah untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, terlebih dulu data diuji untuk mengetahui kevalidan dan kereliabilitasan data.

1. Uji Validitas

Kriteria yang digunakan dalam uji validitas adalah :

- Jika r_{hitung} lebih besar sama dengan dari r_{tabel} , maka data kriteria kuisioner diterima dan valid.
- Jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka data kriteria kuisioner ditolak.

Hasil perhitungan uji validitas ditunjukkan oleh tabel 4.10.

Tabel 4.10 Perhitungan Uji Validitas

Variabel	Kriteria	r hasil	r tabel	Kesimpulan
Q1	Bagaimana pelayanan yang diberikan oleh Pitaloka Bakery?	0,478	0,3438	Valid
Q2	Bagaimana cita rasa yang disediakan oleh Pitaloka Bakery ?	0,444	0,3438	Valid
Q3	Seberapa cepat karyawan Pitaloka Bakery dalam melayani transaksi ?	0,543	0,3438	Valid
Q4	Seberapa mudah proses pemesanan kue pada Pitaloka Bakery ?	0,691	0,3438	Valid
Q5	Seberapa besar kebersihan dan kerapihan diPitaloka Bakery ?	0,302	0,3438	Tidak Valid

2. Uji Reliabilitas

- Jika nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} maka kuisioner dinyatakan reliable.
- Jika nilai r_{hitung} lebih kecil maka kuisioner dinyatakan tidak reliable.

Hasil perhitungan uji reliabilitas ditunjukkan oleh tabel 4.11.

Tabel 4.11 Perhitungan Uji Reliabilitas

No	Kriteria	Varians
1	Bagaimana pelayanan yang diberikan oleh Pitaloka Bakery?	0,682
2	Bagaimana cita rasa yang disediakan oleh Pitaloka Bakery ?	0,698
3	Seberapa cepat karyawan Pitaloka Bakery dalam melayani transaksi ?	0,661
4	Seberapa mudah proses pemesanan kue pada Pitaloka Bakery ?	0,590
5	Seberapa besar kebersihan dan kerapihan diPitaloka Bakery ?	0,746
Jumlah Varians		3,377

3. Perhitungan Kepuasan Pelanggan

Hasil perhitungan kepuasan karyawan ditunjukkan oleh tabel 4.12.

Tabel 4.12 Perhitungan Kepuasan Pelanggan

No	Kriteria	SP	P	CP	TP	STP
1	Bagaimana pelayanan yang diberikan oleh Pitaloka Bakery?	2	21	6	1	0
2	Bagaimana cita rasa yang disediakan oleh Pitaloka Bakery ?	5	16	7	0	0
3	Seberapa cepat karyawan Pitaloka Bakery dalam melayani transaksi ?	1	10	19	0	0
4	Seberapa mudah proses pemesanan kue pada Pitaloka Bakery ?	3	14	13	0	0
5	Seberapa besar kebersihan dan kerapihan diPitaloka Bakery ?	1	16	13	0	0
Total		12	77	58	1	0
Persentase		8%	52%	39%	1%	0%

4.3.3 Perspektif Bisnis Internal

4.3.3.1 Pengembangan Inovasi Produk

Pada indikator pengembangan inovasi produk diperoleh dari perbandingan produk tahun 2015 dan produk 2016.

$$\text{Perkembangan Inovasi} = \frac{\text{produk yang sudah ada} - \text{produk baru}}{\text{produk baru}} \times 100\%$$

Tabel 4.13 Inovasi Produk

Uraian	Tahun 2016
Produk baru	12
Produk yang sudah	97

ada

Perkembangan	7.08%
--------------	-------

$$\text{Perkembangan inovasi produk} = \frac{97-12}{12} \times 100\% = 7,08\%$$

4.3.3.2 Distribusi

Pitaloka Bakery pendistribusian produk ke swalayan – swalayan menggunakan mobil operasional dan motor. Menggunakan motor jika jumlah pemesanan dalam skala kecil.

4.3.3.3 Produk Cacat

Indikator produk cacat menjelaskan penanganan terhadap produk yang cacat masih bisa diperbaiki akan dijual dengan harga khusus. Indikator ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar resiko kegagalan produk yang diperoleh perusahaan.

Perkembangan produk cacat

$$= \frac{\text{produk cacat th2016} - \text{produk cacat th2015}}{\text{produk cacat th2015}} \times 100\%$$

Tabel 4.14 Data Produk Cacat

Uraian	Tahun	Tahun
	2015	2016
Produk cacat	131	202
Perkembangan	54%	

$$\text{Perkembangan produk cacat} = \frac{202-131}{131} \times 100\% = 54\%$$

4.3.3.4 Sistem Informasi

Teknologi informasi yang digunakan Pitaloka bakery antara lain :

1. Blog

Isi dari Blog Pitaloka bakery adalah profil singkat perusahaan, berbagai macam produk kue yang diproduksi Pitaloka. <http://pitalokacakebakery.blogspot.co.id/>

2. Facebook

Facebook Pitaloka bakery berisi informasi yang sama dengan blog akan tetapi informasi yang ada di Facebook lebih update. Yang berisikan lebih lengkap pilihan berbagai macam kue dan berisi event yang diadakan Pitaloka bakery. <https://www.facebook.com/pitaloka.kue?fref=ts>

3. Brosur

Isi dari brosur lebih singkat, yang berisikan gambar kue favorit dan alamat toko Pitaloka bakery.

4.3.3.5 Teknologi Baru

Pitaloka bakery melakukan pergantian alat kerja, yaitu mixer, oven, meja produksi dan sistem presensi. Meja produksi yang sebelumnya berukuran sedang, diganti dengan ukuran yang lebih besar. Sistem presensi manual dengan pencatatan diganti dengan menggunakan alat *finger spot*.

4.3.3.6 Reward dan Punishment

Reaward diberikan kepada karyawan yang berprestasi. *Punishment* diberikan terhadap karyawan yang melanggar aturan.

Tabel 4.15 Data *Reward* dan *Punishment*

Uraian	Jumlah
<i>Reward</i>	Rata – rata 5 orang/bulan
<i>Punishment</i>	Rata – rata 1 orang/bulan

4.3.3.7 Keselamatan Kerja

Karyawan Pitaloka bakery menggunakan alat pelindung diri (APD) dalam pekerjaannya. Alat pelindung diri yang digunakan adalah apron, sarung kepala, sarung tangan dan masker.

4.3.3.8 Limbah

Limbah dari Pitaloka Bakery berupa roti-roti tawar yang tidak laku terjual yang digunakan kembali atau diolah kembali menjadi tepung panir atau tepung roti. Kue basah yang tahan sehari jika tidak habis, dibagi-bagikan ke karyawan. Limbah cair dari Pitaloka Bakery tidak langsung dibuang, ditampung dipenampungan jika telah penuh langsung terbuang ke sungai.

4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

4.3.4.1 Peningkatan Produktivitas Karyawan

Indikator produktivitas karyawan didapat dari perbandingan laba operasi sebelum pajak dengan jumlah karyawan keseluruhan.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{laba operasi sebelum pajak}}{\text{jumlah karyawan}}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{produktivitas th2016} - \text{produktivitas th2015}}{\text{produktivitas th2015}} \times 100\%$$

Tabel 4.16 Produktivitas Karyawan

Uraian	Tahun 2015	Tahun 2016
Laba operasi sebelum pajak	Rp1,011,786,848.00	Rp1,020,379,998.00
Jumlah karyawan	21	25
Produktivitas karyawan	Rp 48,180,326.10	Rp 40,815,199.92
Perkembangan	-15%	

$$\text{Produktivitas karyawan tahun 2015} = \frac{\text{Rp1,011,786,848}}{21} = \text{Rp } 48,180,326.10/\text{orang}$$

$$\text{Produktivitas karyawan tahun 2016} = \frac{\text{Rp1,020,379,998}}{25} = \text{Rp } 40,815,199.92/\text{orang}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{Rp } 40,815,199.92 - \text{Rp } 48,180,326.10}{\text{Rp } 48,180,326.10} \times 100\% = -15\%$$

4.3.4.2 Jumlah Karyawan

Banyaknya karyawan mengukur kemampuan Pitaloka Bakery mampu mempertahankan karyawannya.

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{karyawan masuk th2016} - \text{karyawan masuk th2015}}{\text{karyawan masuk th2015}} \times 100\%$$

Tabel 4.17 Data Jumlah Karyawan

Uraian	Tahun 2015	Tahun 2016
Karyawan Masuk	3	4
Perkembangan	33%	

$$\text{Perkembangan} = \frac{4-3}{3} \times 100\% = 33\%$$

4.3.4.3 Kepuasan Karyawan

Hasil dari indikator kepuasan karyawan diukur dengan kuesioner tentang kepuasan karyawan Pitaloka Bakery dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Sebelum data diolah untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, terlebih dahulu data diuji untuk mengetahui kevalidan dan reliabilitas data.

1. Uji Validitas

Kriteria yang digunakan dalam uji validitas adalah

- Jika r_{hitung} lebih besar sama dengan dari r_{tabel} maka data kriteria kuesioner diterima dan valid.
- Jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} maka data kriteria kuesioner ditolak.

Hasil perhitungan uji validitas ditunjukkan oleh tabel 4.18.

Tabel 4.18 Perhitungan Uji Validitas

No	Variabel	Kriteria	rhasil	r tabel	Kesimpulan
1	Q1	Anda puas dengan prestasi kerja anda	0,432	0,3365	Valid
2	Q2	Anda puas dengan lingkungan kerja	0,434	0,3365	Valid
3	Q3	Anda diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan	0,738	0,3365	Valid
4	Q4	Anda puas dengan tata letak kerja anda	0,464	0,3365	Valid
5	Q5	Anda diberi upah/gaji yang sesuai	0,441	0,3365	Valid
6	Q6	Anda puas dengan pujian yang diberikan kepada anda	0,763	0,3365	Valid
7	Q7	Anda mantap dengan pekerjaan anda	0,485	0,3365	Valid
8	Q8	Anda diberi kesempatan terlibat dalam kebijakan perusahaan	0,657	0,3365	Valid
9	Q9	Anda puas dengan kemampuan atasan anda	0,709	0,3365	Valid
10	Q10	Anda bebas berinteraksi dengan atasan anda	0,680	0,3365	Valid

2. Uji Reliabilitas

- Jika nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} maka kuesioner dinyatakan reliable.
- Jika nilai r_{hitung} lebih kecil maka kuesioner dinyatakan tidak reliable.

Hasil perhitungan uji reliabilitas ditunjukkan oleh tabel 4.19.

Tabel 4.19 Perhitungan Uji Reliabilitas

No	Kriteria	Varians
1	Anda puas dengan prestasi kerja anda	0,862
2	Anda puas dengan lingkungan kerja	0,861
3	Anda diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan	0,838
4	Anda puas dengan tata letak kerja anda	0,861
5	Anda diberi upah/gaji yang sesuai	0,862
6	Anda puas dengan pujian yang diberikan kepada anda	0,836
7	Anda mantap dengan pekerjaan anda	0,860
8	Anda diberi kesempatan terlibat dalam kebijakan perusahaan	0,844
9	Anda puas dengan kemampuan atasan anda	0,839
10	Anda bebas berinteraksi dengan atasan anda	0,843
Jumlah Varians Item		8,506

3. Perhitungan Kepuasan Karyawan

Hasil perhitungan kepuasan karyawan ditunjukkan oleh tabel 4.20.

Tabel 4.20 Perhitungan Kepuasan Karyawan

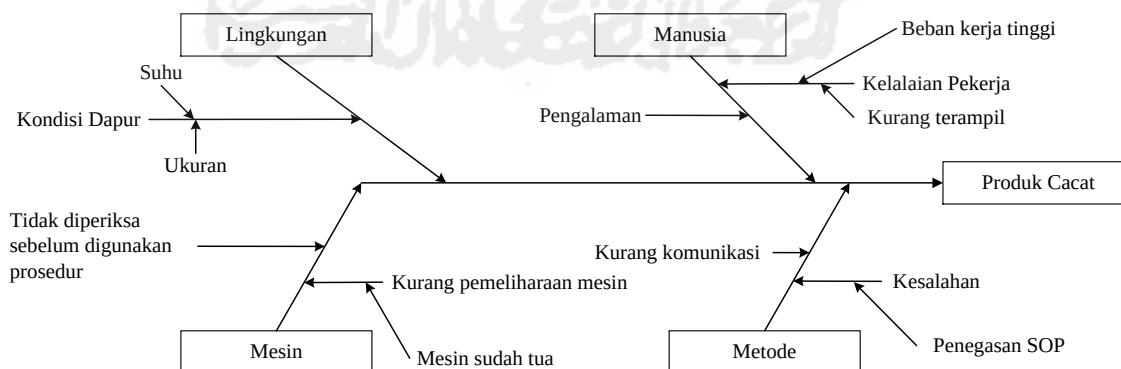
No	Kriteria	STP	TP	RR	P	SP
1	Anda puas dengan prestasi kerja anda	0	3	4	11	6
2	Anda puas dengan lingkungan kerja	0	2	10	12	0
3	Anda diberi kesempatan untuk mengembangkan	0	0	7	7	10

kemampuan

4	Anda puas dengan tata letak kerja anda	1	5	9	8	1
5	Anda diberi upah / gaji yang sesuai	1	0	7	13	3
6	Anda puas dengan pujian yang diberikan kepada anda	0	6	7	11	0
7	Anda mantap dengan pekerjaan anda	0	4	13	2	5
Anda diberi kesempatan terlibat dalam kebijakan perusahaan						
8		0	6	4	13	1
9	Anda puas dengan kemampuan atasan anda	0	1	5	7	11
10	Anda bebas berinteraksi dengan atasan anda	0	2	6	14	2
Total		2	29	72	98	39
Persentase		1%	12%	30%	41%	16%

4.4 Analisis Fishbone

Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ada beberapa indikator yang menurun. Terdapat indikator kinerja turun yang disebabkan oleh karena produk cacat, dimana produk cacat mencapai persentase 54%. Maka penyebab produk cacat harus dicari akar masalahnya untuk melakukan perbaikan.



Gambar 4.2 Diagram *Fishbone*

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai analisis dan pembahasan terhadap pengukuran kinerja perusahaan yang meliputi setiap tolak ukur keberhasilan yang tercakup pada masing-masing perspektif dalam kartu skor berimbang. Selain itu juga akan disusun rencana strategi yang dapat digunakan oleh Pitaloka Bakery sebagai acuan pemilihan strategi dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

5.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan memiliki indikator perkembangan profit, perkembangan likuiditas, peningkatan laba bersih, dan pendapatan perusahaan. Indikator perkembangan profit memberikan hasil perkembangan sebesar 20%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa profit pada tahun 2016 menurun dibandingkan dengan profit tahun 2015.

Indikator pada perkembangan likuiditas dilihat dari rasio lancar dan rasio cepat. Nilai rasio lancar pada tahun 2015 adalah 4 kali dan pada tahun 2016 adalah 6 kali. Hal ini berarti bahwa asset lancar perusahaan bernilai 4 kali pada tahun 2015 dan 6 kali pada tahun 2016 dari hutang lancarnya 38%.

Indikator laba bersih memberikan hasil penurunan sebesar 3%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa laba bersih pada tahun 2015 lebih besar dibandingkan pada tahun 2016. Indikator pendapatan perusahaan (ATO) memperoleh perkembangan sebesar 22%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pendapatan perusahaan pada tahun 2016 meningkat dibandingkan pada tahun 2015.

5.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki indikator kepuasan pelanggan. Indikator kepuasan pelanggan diukur menggunakan kuisioner dengan jumlah pelanggan sebanyak 30 orang. Data kuisioner tersebut terlebih dulu diuji untuk mengetahui kevalidan dan ke reliabilitas datanya. Uji validitas memberikan hasil kevalidan alat ukur jika r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} . Dari perhitungan yang dilakukan, nilai r_{hitung} setiap kriteria lebih besar dari nilai r_{tabel} , dengan nilai r_{tabel} yaitu 0,3061 dan nilai r_{hitung} kriteria 1 sebesar 0,478; kriteria 2 sebesar 0,444 ; kriteria 3 sebesar 0,543; kriteria 4 sebesar 0,691. Setiap kriteria bernilai valid sehingga kriteria tersebut dapat digunakan.

Uji reliabilitas memberikan nilai varian yang menunjukkan bahwa kriteriakuisioner dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data. Alat ukur dinyatakan reliable jika nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Dari perhitungan dihasilkan nilai r_{hitung} adalah sebesar dan lebih besar dari r_{tabel} yang bernilai 0,3061. Sehingga kriteria tersebut dinyatakan reliable dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

Langkah selanjutnya adalah menghitung bobot persentase interval tolak ukur. Persentase yang menyatakan sangat tidak puas atas pernyataan yang diajukan sebagai kriteria kepuasan berjumlah 0 sehingga nilai persentase 0%. Persentase yang menyatakan tidak puas dalam pernyataan yang diajukan sebagai kriteria kepuasan berjumlah 1 sehingga nilai persentase 1%. Persentase yang menyatakan cukup puas atas pernyataan yang diajukan sebagai kriteria kepuasan berjumlah 58 sehingga nilai persentase 39%. Persentase yang menyatakan puas dalam pernyataan yang diajukan sebagai kriteria kepuasan berjumlah 77 sehingga nilai persentase 52%. Persentase yang menyatakan sangat puas dalam pernyataan yang diajukan sebagai kriteria kepuasan berjumlah 12 sehingga nilai persentase 8%. Dilihat dari jumlah persentase terbesar yaitu puas menunjukkan pelanggan puas dengan pernyataan kriteria yang menjadi tolak ukur kuisioner.

5.3 Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal memiliki indikator pengembangan inovasi produk, distribusi, produk cacat, peningkatan sistem informasi, teknologi baru, *reward* dan *punishment*, keselamatan kerja, dan limbah. Dari indikator pengembangan inovasi produk diperoleh

hasil dimana pada tahun 2016 terdapat 12 jenis produk baru dengan pengembangan sebesar 7,08%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya peningkatan produk pada tahun 2016 dibanding pada tahun 2015.

Distribusi merupakan cara pengiriman barang yang dilakukan Pitaloka bakery agar produk sampai pada pelanggan. Pitaloka bakery menerapkan pendistribusian melalui mobil dan motor. Menggunakan motor jika yang dipesan dalam skala kecil. Produk cacat memberikan informasi nilai kegagalan produk yang diperoleh perusahaan, pada tahun 2015 ada sebanyak 131 produk cacat dan 202 produk cacat di tahun 2016 sehingga perkembangan produk cacat adalah sebesar 54,2%. Nilai tersebut menunjukkan adanya peningkatan produk cacat 2016 dibandingkan pada tahun 2015. Dengan nilai yang cukup tinggi, diperlukan adanya perbaikan produk cacat.

Pitaloka bakery memanfaatkan media sebagai tempat promosi. Media yang digunakan adalah blog, facebook, dan brosur. Media tersebut berisi profil singkat perusahaan, berbagai macam kue, informasi pemesanan, dan tambahan harga tiap *item* di dalam facebook.

Pitaloka bakery membeli beberapa teknologi baru yang dapat menunjang dalam aktivitas kerja. Alat yang dibeli adalah mixer, oven, meja produksi, dan alat *finger spot*.

Reward dan *punishment* menjelaskan mengenai penanganan terhadap karyawan yang berupa penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). *Reward* yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi dalam pembuatan pesanan tepat waktu dan sesuai sedangkan *punishment* diberikan terhadap karyawan yang melakukan kesalahan terhadap pesanan yang tidak sesuai pelanggan. Pada tahun 2015 dan tahun 2016 Pitaloka bakery memberikan *reward* sebanyak 5 orang perbulannya dan memberikan *punishment* sebanyak 2 orang perbulannya.

Karyawan Pitaloka bakery memakai alat pelindung diri dalam setiap pekerjaannya. Alat yang digunakan antara lain apron, sarung kepala, sarung tangan, dan masker. Pitaloka bakery menyadari pentingnya APD dalam memberikan keamanan dan keselamatan saat bekerja.

Limbah dari Pitaloka bakery berupa roti –roti tawar yang tidak laku terjual yang diolah kembali menjadi tepung panir atau tepung roti. Yang nantinya untuk di penggunaan kembali, tidak dijual.

5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki indikator peningkatan produktivitas karyawan, jumlah karyawan, dan kepuasan karyawan.

Tingkat produktivitas karyawan merupakan tolak ukur untuk mengetahui besarnya persentase produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan jumlah karyawan sebanyak 25 orang, produktivitas karyawan pada tahun 2015 adalah sebesar Rp 48,180,326.10 dan sebesar Rp 40,815,199.92 dengan nilai perkembangan menurun - 15%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2015 lebih besar dibandingkan pada tahun 2016.

Jumlah karyawan menunjukkan kemampuan Pitaloka bakery dalam mempertahankan karyawannya setiap tahun. Pada tahun 2015 terjadi penambahan karyawan sebanyak 3 orang dan sebanyak 4 orang pada tahun 2016. Dengan perkembangan jumlah karyawan mencapai angka 33% menunjukkan adanya peningkatan jumlah karyawan pada tahun 2016.

Indikator kepuasan karyawan diukur menggunakan kuisioner dengan jumlah karyawan sebanyak 25 orang. Data kuisioner tersebut lebih dulu diuji untuk mengetahui kevalidan dan kereliabilitas datanya. Uji validitas memberikan hasil kevalidan alat ukur jika nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Dari perhitungan yang dilakukan, nilai r_{hitung} setiap kriteria lebih besar dari nilai r_{tabel} , dengan nilai r_{tabel} yaitu 0,3365 dan nilai r_{hitung} kriteria 1 sebesar 0,432; kriteria 2 sebesar 0,434; kriteria 3 sebesar 0,738; kriteria 4 sebesar 0,464; kriteria 5 sebesar 0,441; kriteria 6 sebesar 0,763; kriteria 7 sebesar 0,485; kriteria 8 sebesar 0,657; kriteria 9 sebesar 0,709; kriteria 10 sebesar 0,680. Setiap kriteria bernilai valid sehingga kriteria tersebut dapat digunakan.

Uji reliabilitas memberikan nilai varians yang menunjukkan bahwa kriteria kuisioner dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data. Alat ukur dinyatakan reliable jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Dari perhitungan dihasilkan nilai r_{hitung} adalah sebesar

dan lebih besar dari r_{tabel} yang bernilai 0,3365. Sehingga kriteria tersebut dinyatakan reliable dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

Langkah selanjutnya adalah menghitung bobot persentase interval tolak ukur. Persentase yang menyatakan sangat tidak puas atas pernyataan yang diajukan sebagai kriteria sangat tidak puas berjumlah 2 dengan nilai persentase 1%. Persentase yang menyatakan tidak puas atas pernyataan yang diajukan sebagai kriteria kepuasan memiliki total interval 29 dengan nilai persentase 12%. Persentase yang menyatakan ragu – ragu dalam atas pernyataan yang diajukan sebagai kriteria kepuasan memiliki total interval 72 dengan nilai persentase 30%. Persentase yang menyatakan puas dalam atas pernyataan yang diajukan sebagai kriteria kepuasan memiliki total interval 98 dengan nilai persentase 41%. Persentase yang menyatakan sangat puas dalam atas pernyataan yang diajukan sebagai kriteria kepuasan memiliki total interval 39 dengan nilai interval 16%. Dilihat dari jumlah persentase terbesar yaitu puas menunjukkan bahwa karyawan puas dengan pernyataan kriteria yang menjadi tolak ukur kuisisioner.

5.5 Analisis Fishbone

Dari hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ada beberapa indikator yang menurun. Terdapat indikator kinerja turun yang disebabkan oleh karena produk cacat, dimana produk cacat mencapai persentase 54%. Maka dilakukan analisa terhadap penyebab dari munculnya produk cacat, menggunakan diagram sebab akibat. Dari diagram sebab akibat dapat diketahui masih banyak penyebab produk cacat dalam proses produksi Pitaloka bakery, yaitu :

1. Faktor Metode

Berikut adalah penyebab adanya produk cacat dari faktor metode.

- a. Kesalahan prosedur : penegasan SOP.
- b. Kurang komunikasi.

Usulan perbaikan pada faktor metode adalah sebagai berikut.

- a. Mengarahkan pekerja untuk mengikuti SOP (*Standaerd Operating Procedure*) yang sudah ditetapkan oleh UKM dalam mengerjakan produk.

- b. Melakukan kegiatan gathering untuk karyawan agar terjalin komunikasi yang baik.

2. Faktor Manusia

Berikut adalah penyebab adanya produk cacat dari faktor manusia atau pekerja.

- a. Kelalaian pekerja : kurang terampil dan beban kerja tinggi.
- b. Pengalaman.

Usulan perbaikan pada faktor manusia atau pekerja adalah sebagai berikut.

- a. Sesekali mengadakan pelatihan bagi karyawan, agar menambah kreativitas dan menjadi terampil.
- b. Sebaiknya karyawan yang kurang berpengalaman, diajarkan terlebih dahulu dan dibimbing.

3. Faktor Lingkungan

- a. Kondisi dapur : suhu yang cukup panas dan ukuran area kerja yang kurang besar.

Usulan perbaikan pada faktor lingkungan adalah sebagai berikut.

- a. Sebaiknya dipasang blower agar sirkulasi udara berganti.
- b. Memberi batas wilayah untuk setiap bagian proses produksi.

4. Faktor Mesin

- a. Kurang pemeliharaan mesin, mesin sudah tua.
- b. Tidak diperiksa sebelum digunakan.

Usulan perbaikan pada faktor mesin adalah sebagai berikut.

- a. Memperbaiki mesin sesuai dengan spesifikasi mesin.
- b. Menjadwalkan pemeriksaan mesin secara rutin.
- c. Membuat prosedur dalam menggunakan mesin/alat.
- d. Membeli mesin baru untuk menambah produktivitas kerja.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka mendapatkan keimpulan yang dihasilkan yaitu :

1. Pengukuran efektifitas kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah :
 - a. Efektifitas kinerja perspektif keuangan menunjukkan hasil efektif dengan adanya peningkatan pada 3 dari 5 perhitungan indikator. Indikator yang mengalami penurunan adalah rasio cepat dan laba bersih (ROI).
 - b. Efektifitas kinerja perspektif pelanggan menunjukkan hasil sangat efektif dengan peningkatan 1 dari 1 perhitungan indikator.
 - c. Efektifitas kinerja perspektif bisnis internal menunjukkan hasil efektif dengan adanya peningkatan pada 1 dari 2 perhitungan pengukuran indikator. Indikator mengalami penurunan adalah produk cacat.
 - d. Efektifitas kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil efektif dengan adanya peningkatan pada 2 dari 3 perhitungan indikator. Indikator yang mengalami penurunan adalah produktivitas karyawan.
2. Perbaikan yang perlu dilakukan oleh Pitaloka bakery dalam menangani permasalahan produk cacat adalah dengan menggunakan analisis diagram *fishbone*. Usulan yang ditentukan berdasarkan hasil dengan pihak UKM yaitu penegasan SOP, mengadakan gathering, mengadakan pelatihan, mengganti blower pada ruangan, memberi batas wilayah antar bagian proses produksi, pemeriksaan mesin berkala, SOP penggunaan mesin dan mengganti mesin yang sudah tua.

6.2 Saran

Berdasarkan paparan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah :

1. Pitaloka bakery memiliki nilai kinerja yang cukup efektif. Walau demikian, UKM diharapkan untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan efektifitas kinerjanya. Hal ini bertujuan agar strategi yang telah ditetapkan UKM dapat tercapai. Oleh karena itu UKM harus mampu meningkatkan efektifitas kinerja dari empat perspektif yang saling berhubungan.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang mengambil tema pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada UKM, disarankan untuk turut memperhitungkan pengaruh dari tiap perspektif secara keseluruhanserta melakukan pengembangan terhadap tolak ukur pada masing – masing perspektif.
3. Metode ini dapat dijadikan acuan untuk melakukan pengukuran pada penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dimas, Saputra Wira Nugraha. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*.
- Gasperz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta ; PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hasbullah, Y. 2002. *Scorecardcrazy!! Pedoman Praktis Manajemen Concist Kecil dan Menengah Menggunakan Program Microsoft Excel*. Jakarta: UI Press.
- Kaplan dan Norton. 1996. *Balanced Scorecard*. Boston : Harvard Bussiness School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta; Erlangga.
- Pratiwi, Rizki Alifiani. 2014. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard & Smart Sistem pada sentra*.
- Samir, A & Larso, D. 2011. *Indentifikasi Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kinerja UKM Catering di Kota Bandung*. *Jurnal Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung*. Vol 10.
- Sinaga, P. 2004. *Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja koperasi dan UKM, apa mungkin?*.
- Widiastuti, Linda Winda. 2013. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard*.