

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
TOLOK UKUR KINERJA PADA USAHA KERIPIK  
SKALA KECIL DAN MENENGAH  
(Studi Pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang Dan  
Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu)**

**SKRIPSI**



**Oleh:  
ZAHIDA I'TISOMA BILLAH  
NIM : 10510038**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI(UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2014**

**PENERAPAN METODE *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI  
TOLOK UKUR KINERJA PADA USAHA KERIPIK  
SKALA KECIL DAN MENENGAH  
(Studi Komparasi Pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”  
Malang Dan Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu).**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada:  
Universitas Islam Negeri  
Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh:  
**ZAHIDA I'TISOMA BILLAH**  
**NIM : 10510038**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI(UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2014**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur  
Kinerja Pada Usaha Keripik Skala Kecil Dan Menengah  
(Studi Pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang Dan  
Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu)**

**SKRIPSI**

Oleh

ZAHIDA I'TISOMA BILLAH

NIM : 10510038

Telah disetujui pada tanggal 3 April 2014

Dosen Pembimbing,

**Ulfi Kartika Oktaviana, SE., M. Ec., Ak, CA**

NIP. 197610192008012011

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,

**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**

**NIP. 1975507077200511005**



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya:

Nama :Zahida I'tisoma Billah

NIM : 10510038

Alamat : Jl. K.H.A. Dahlan 26 RT/RW 03/01 Porong - Sidoarjo

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada Usaha Keripik Skala Kecil Dan Menengah (Studi Pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang Dan Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu).**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 26 Maret 2014  
Hormat saya,

Zahida I'tisoma Billah  
NIM : 10510038

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan rasa syukur dan mengharap ridho Allah S.W.T karya ini dapat terselesaikan dengan baik, tak lupa kupersembahkan karya yang mungkin belum sempurna ini akan tetapi saya sangat bangga sekali karena karya ini merupakan hasil karya saya sendiri

Kupersembahkan karya ini teruntuk:

Bapak dan ibu tercinta M. Hariyadi dan Wahyu Zainiyah serta ayah dan mama tersayang M. Haris Efendi dan Yulfana yang senantiasa mencurahkan kasih sayang, perhatian, dukungan dan dorongan yang sangat memotivasi saya untuk tetap maju dan semangat dalam mengerjakan skripsi ini, serta doanya yang tak pernah putus demi kelancaran pembuatan skripsi ini dan selalu membimbing saya dalam setiap langkah ini.

Untuk dosen pembimbingku ibu ulfi kartika oktaviana yang selalu sabar menuntunku dan mengarahkanku dalam pembuatan skripsi ini serta tetap maju dan semangat dalam mengerjakan skripsi ini.

Untuk teman-teman kos asrama wargadinata khususnya lantai satu yang selalu memotivasi saya untuk tetap optimis mengerjakan skripsi ini hingga selesai walaupun banyak sekali rintangan yang dihadapi. Mbak sunnah, mbak eli, mbak sikut, sulik, dan sulil yang dalam suka duka selalu menemani saya dalam pembuatan skripsi ini. Terima kasih teman atas bantuan kalian. Semoga ALLAH S.W.T membalas kebaikan kalian

Untuk sobat-sobatku senasib dan sepejuangan Manajemen 2010, yang mana tanpa kalian saya tidak akan mengerti apa-apa. Khususnya bararatul, nadia serta ajik yang selalu menemani saya dalam suka dan duka Untuk teman-tem PSM GGE yang selalu membawa keceriaan disaat saya galau dan sedih karena skripsi tak kunjung selesai

## MOTTO

وَالْعَصْرُ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۖ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ

Artinya:

Demi masa, Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasihat menasihati supaya menaati kebenaran dan nasihat menasihati supaya menetapi kesabaran.

Jangan kau sia-siakan waktumu, karena kita tidak akan kembali

Gunakan waktumu sebaik dan seefisien mungkin, jangan gunakan waktumu untuk hal-hal yang tidak bermanfaat, dan jangan cepat puas akan sesuatu hal yang telah kamu dapatkan :D

Keep spirit 'n Fightiing.....!!!!

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Wr. Wb.*

Dengan segala puji syukur penulis haturkan kepada Illahi Rabbi atas segala rahmat, taufiq, serta hidayahNya yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada Industri Keripik Skala Kecil Dan Menengah” (Studi Komparasi Perusahaan Keripik Tempe “Abadi” Malang Dan Perusahaan Aneka Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu )**.

Shalawat serta salam senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT dan semoga kita mendapatkan syafa'at dari beliau kelak. Amin.

Penulis menyadari bahwa baik dalam perjalanan studi maupun dalam penyelesaian skripsi ini penulis memperoleh bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis haturkan ucapan terima kasih seiring do'a dan harapan *jazakumullah ahsanal jaza'*.

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini. Ucapan terima kasih disampaikan penulis kepada:.

1. Bapak Prof.Dr.H. Mudjia Rahardjo, Msi, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Salim Al-Idrus, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr, H Misbahul Munir, Lc., M.EI, selaku Ketua Jurusan Program S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.



4. Ibu Ulfi Kartika Oktaviana, SE., M. Ec., Ak selaku Dosen Pembimbing skripsi, yang telah memberikan banyak waktunya bantuan dan dorongan yang tak terhingga.
5. Segenap Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ibu Mike Eriyani selaku pemilik perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang beserta segenap karyawan yang telah memberikan banyak waktunya bantuan .
7. Bapak Wiryono selaku pemilik industri aneka keripik buah “PUTRA FAJAR” dan bapak Topa selaku pengelola usaha keripik buah “PUTRA FAJAR” yang telah banyak meluangkan waktunya serta memberikan bantuan.
8. Bapak dan ibu tercinta yang selalu mendorong saya untuk selalu tetap maju dan selalu memberikan dukungan spiritual dan material sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini, doamu selalu mengiringi setiap langkahku.
9. Ayahhanda dan mama tercinta, yang selalu memberikan dukungan spiritual dan material sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini, Inshaallah ini lah yang terbaik yang bisa saya tuangkan.
10. Teman – teman senasib seperjuangan Manajemen 2010 tersayang, atas Do’a, perhatian serta kasih sayang tulus yang selama ini menyertai setiap langkahku dan memberikan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini. Tanpa kalian saya tidak berarti apa – apa.
11. Teman – teman kos asrama wargadinata yang selalu membantu saya setiap saya ada kesulitan.
12. Teman – teman Paduan Suara Mahasiswa Gema Gita Bahana yang selalu memotivasi saya untuk terus semangat.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas bantuan dan kebaikan yang diberikan.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan menambah pengetahuan baik bagi penulis maupun bagi pembaca sekalian pada umumnya.

Malang, 29 Maret 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
1.5 Batasan Penelitian.....	10
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Kajian Teoritis.....	20
2.2.1 Pengertian Kinerja.....	20
2.2.2 Penilaian Kinerja.....	22
2.2.3 Pengukuran Kinerja.....	23
2.2.4 Penilaian KinerjaManajemen.....	25
2.2.5 Evolusi Perkembangan Balanced Scorecard.....	27
2.2.6 Perspektif Balanced Scorecard.....	27
2.2.6.1 Perspektif Keuangan.....	27
2.2.6.2 Perspektif Pelanggan.....	33
2.2.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	34
2.2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	36
2.2.7 Esensi dari <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
2.2.8 Skor <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Instrument Implementasi Dan Revisi Strategi.....	40
2.2.9 Kinerja Manajemen Suatu Organisasi dalam Perspektif Syariah .....	41
2.3 Kerangka Berfikir Penelitian.....	42
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>

3.1 Lokasi Penelitian.....	44
3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	44
3.3 Populasi dan sampel.....	45
3.4 Data dan jenis data.....	47
3.5 Tehnik pengumpulan data.....	48
3.6 Kerangka pengukuran kinerja.....	49
3.7 Analisis data.....	52
3.8 Uji Validitas.....	52
3.9 Uji Reliabilitas.....	53
3.10 Skala Likert.....	54

#### **BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	55
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan Keripik Tempe Abadi .....	55
4.1.1.1 Sejarah Perusahaan Keripik Tempe ABADI .....	55
4.1.1.2 Sejarah Perusahaan Keripik Buah PUTRA FAJA .....	57
4.1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan Keripik BuahPUTRA FAJAR .....	61
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan Keripik Tempe Abadi.....	58
4.1.4 Sejarah Singkat Perusahaan Keripik Buah Putra Fajar Batu .....	59
4.2 Paparan Data.....	63
4.2.1 Data Demografi Pelanggan Industri keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu .....	63
4.2.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
4.2.1.2 Berdasarkan Usia.....	64
4.2.1.3 Berdasarkan Pekerjaan.....	65
4.2.1.4 Berdasarkan tujuan pelanggan membeli keripik...67	
4.2.2 Data Demografi Pelanggan Industri keripik Tempe “ABADI” Malang.....	68
4.2.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
4.2.2.2 Berdasarkan Usia.....	69
4.2.2.3 Berdasarkan Pekerjaan.....	70
4.2.2.4 Berdasarkan tujuan pelanggan membeli keripik...71	
4.2.3 Data Demografi Karyawan Perusahaan keripik Buah “Putra Fajar” Batu.....	72
4.2.3.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
4.2.3.2 Berdasarkan Usia.....	73
4.2.3.3 Berdasarkan Lama Kerja.....	75
4.2.4 Data Demografi Karyawan Perusahaan keripik Tempe “Abadi” Malang.....	76
4.2.4.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
4.2.4.2 Berdasarkan Usia.....	76
4.2.4.3 Berdasarkan Lama Kerja .....	77

4.3	Pembahasan dan Hasil Penelitian	
4.3.1	Perspektif Keuangan pada Industri Keripik Buah dan Tempe	78
4.3.2	Perspektif Pelanggan pada Industri Keripik Buah dan Tempe	84
4.3.2.1	Retensi Pelanggan ( <i>Customer Retention</i> ) “PUTRA FAJAR”	84
4.3.2.2	Retensi pelanggan	84
4.3.2.3	Kepuasan pelanggan keripik “ABADI”	94
4.3.2.4	Penghitungan skor kepuasan pelanggan pada indikator X1 (Ketanggapan Pelayanan) pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”	97
4.3.2.5	Kepuasan pelanggan “ABADI”	94
4.3.3	Perspektif Bisnis Internal Pada Keripik Buah dan Tempe	104
4.3.3.1	<i>On time Delivery</i> (OTD) Putra Fajar	105
4.3.3.2	<i>Product innovation</i> (PI) Putra Fajar	105
4.3.3.3	<i>On Time Delivery</i> (OTD) Abadi	108
4.3.3.4	<i>Product innovation</i> (PI) Abadi	110
4.3.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Keripik “PUTRA FAJAR”	112
4.3.4.1	Retensi karyawan “PUTRA FAJAR”	112
4.3.4.2	Retensi karyawan “ABADI”	113
4.3.4.3	Kepuasan Karyawan “PUTRA FAJAR”	115
4.3.4.4	Kepuasan Karyawan “ABADI”	136
4.3.4.5	Tolok ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang	137
4.3.5	Hasil Analisis Rekapitulasi Seluruh Kinerja pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”	164
4.3.5.1	Perspektif Keuangan Industri	164
4.3.5.2	Perspektif Pelanggan pada industri keripik buah	165
4.3.5.3	Perspektif bisnis internal pada industri keripik buah	167
4.3.5.4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	169
4.3.6	Hasil analisis pengukuran seluruh perspektif pada kinerja perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang	172
4.3.6.1	Perspektif Keuangan	172
4.3.6.2	Perspektif pelanggan	174
4.3.6.3	Perspektif proses bisnis internal	175
4.3.6.4	Perspektif 4.1 pembelajaran dan pertumbuhan	176
4.3.7	Komparasi Kinerja Kedua Perusahaan	177
4.3.7.1	“PUTRA FAJAR”	177
4.3.7.2	“ABADI”	179
<b>BAB V : PENUTUP</b>		
5.1	Kesimpulan	181
5.2	Saran	182

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>184</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil - hasil penelitian terdahulu.....	14
Tabel 2.2 Perbedaan penelitian terdahulu .....	19
Tabel 3.1 Pembobotan tolok ukur per perspektif dalam <i>balanced scorecard</i> ....	50
Table 3.2 Standart Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	50
Table 3.3 Bobot Masing – Masing Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
Table 3.4 Penentuan <i>Performance Grade</i> Pada Masing – Masing Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	52
Table 3.5 Kategori Dari <i>Performance Grade</i> .....	53
Tabel 4.1 Komposisi Jenis Kelamin <i>Pelanggan</i> .....	64
Tabel 4.2 Komposisi usia pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR” .....	65
Tabel 4.3 Komposisi Pekerjaan Pelanggan Keripik Buah “PUTRA FAJAR” ..	66
Tabel 4.4 Komposisi Tujuan membeli keripik Pelanggan Keripik buah “PUTRA FAJAR”.....	67
Tabel 4.5 Komposisi Jenis Kelamin Pelanggan.....	68
Tabel 4.6 Komposisi usia pelanggan keripik Tempe “ABADI” .....	69
Tabel 4.7 Komposisi Pekerjaan Pelanggan keripik tempe “ABADI” .....	70
Tabel 4.8 Komposisi Tujuan Membeli Keripik Pelanggan keripik tempe “ABADI” .....	72
Tabel 4.9 komposisi jenis kelamin karyawan “PUTRA FAJAR” .....	73
Tabel : 4.10Komposisi usia pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR” .....	74
Tabel 4.11 Lama Bekerja Karyawan Pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	75
Tabel 4.12komposisi jenis kelamin karyawan “ABADI” .....	76
Tabel 4.13Komposisi Usia Karyawan “ABADI” .....	77
Tabel 4.14 komposisi lama bekerja karyawan “ABADI” .....	78
Tabel 4.15 Perencanaan Serta Realisasi Kinerja Keuangan Perusahaan Keripik Buah “Putra Fajar” Batu Tahun 2013 .....	79
Tabel 4.16 Perencanaan Serta Realisasi Kinerja Keuangan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang Tahun 2013.....	79

Tabel 4.17 Tolok ukur perspektif keuangan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” .....	82
Tabel 4.18 Tolok Ukur Perspektif Keuangan Industri Keripik Tempe “ABADI”	
Tabel 4.19 Data pengecer perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu ....	84
Tabel 4.20 Data Pengecer Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang .....	85
Tabel 4.21 Korelasi antara X1 dengan X11, X12, X13 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	86
Tabel 4.22 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X1 (ketanggapan pelayanan) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	87
Tabel 4.23 Korelasi antara X2 dengan X21, X22, X23 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	87
Tabel 4.24 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (harga produk) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	90
Tabel 4.25 Korelasi antara X3 dengan X31, X32, X33 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	89
Tabel 4.26 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X3 (kualitas produk) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	89
Tabel 4.27 Korelasi antara X4 dengan X41, X42, X43 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	90
Tabel 4.28 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X4 (loyalitas pelanggan) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	91
Tabel 4.29 Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Kepuasan Karyawan pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	91
Tabel 4.30 Skor Jawaban Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator X1 (Ketanggapan Pelayanan) .....	92
Tabel 4.31 Skor Jawaban Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator X3 (Kualitas Produk) .....	92
Tabel 4.32 Skor Jawaban Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator X4 (Loyalitas Pelanggan) .....	93
Tabel 4.33 Seluruh Indikator Kepuasan Pelanggan (X1 – X4) .....	93



Tabel 4.34 Korelasi antara X1 dengan X11, X12, X13 pada Industri Keripik Tempe “ABADI”.....	94
Tabel 4.35 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X1 (ketanggapan pelayanan) pada Industri Keripik Tempe “ABADI”.....	94
Tabel 4.36 Korelasi antara X2 dengan X21, X22, X23 pada Industri Keripik Tempe “ABADI”.....	95
Tabel 4.37 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (kualitas produk) pada Industri Keripik Tempe“ABADI”.....	96
Tabel 4.38 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (kualitas produk) pada Industri Keripik Tempe“ABADI”.....	96
Tabel: 4.39 Hasil uji reliabilitas indikator X3 (Harga produk) “ABADI”.....	97
Tabel 4.40 Korelasi antara X4 dengan X41, X42, X43 pada “ABADI” .....	98
Tabel 4.41 Hasil Uji Reliabilitas X4 (Loyalitas pelanggan) “ABADI”.....	98
Tabel 4.42 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan Keripik Tempe “ABADI” Malang .....	99
Tabel 4.43 Penghitungan skor kepuasan pelanggan pada indikator X1 (Ketanggapan Pelayanan) pada perusahaan keripik tempe “ABADI” .....	100
Tabel 4.44 Penghitungan Skor Jawaban Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator X2 (kualitas Produk) .....	100
Tabel 4.45 Penghitungan Skor jawaban kepuasan pelanggan terhadap indikator X3 (Harga Produk) .....	101
Tabel 4.46 Penghitungan Skor jawaban kepuasan pelanggan terhadap indikator X4 (Loyalitas pelanggan).....	101
Tabel 4.45 Penghitungan Skor Seluruh Indikator Kepuasan Pelanggan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” (X1 – X4).....	102
Tabel 4.46 Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Kepuasan Karyawan pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” .....	103
Tabel 4.47 Tolok Ukur Perspektif Pelanggan Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	103

Tabel 4.48 Tolok Ukur Perspektif Pelanggan Perusahaan Keripik Tempe“ABADI” .....	104
Tabel 4.49 Data Pengiriman Barang pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	104
Tabel 4.50 Data produk yang diproduksi perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu .....	106
Tabel 4.51 Data jumlah produk baru perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu .....	106
Tabel 4.52 Data pengecer industri keripik buah “PUTRA FAJAR” .....	107
Tabel 4.53 Jumlah Pengiriman Produk ke Pelanggan Keripik Tempe “ABADI” Malang.....	107
Tabel 4.54 Data produk yang dijual oleh perusahaan keripik tempe “ABADI” .....	108
Tabel 4.55 Jumlah Produk Baru Perusahaan Keripik “ABADI” Tahun 2013 .	110
Tabel 4.56 Tolok Ukur Perspektif Bisnis Internal Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	111
Tabel 4.57 Tolok Ukur Perspektif Bisnis Internal Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang.....	112
Tabel 4.58 Jumlah Karyawan Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” tahun 2013.....	113
Tabel 4.59 Data Jumlah Karyawan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang tahun 2013.....	114
Tabel 4.60 Data jumlah karyawan yang keluar tahun 2013-sekarang .....	114
Tabel 4.61 Korelasi antara X1 dengan X11, X12, X13 pada industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	115
Tabel 4.62 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X1 (kepuasan finansial) pada industri PUTRA FAJAR” .....	115
Tabel 4.63 korelasi antara X2 dengan X21, X22, X23 pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” .....	116

Tabel 4.64 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (kepuasan fisik) pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” .....	117
Tabel 4.65 korelasi antara X3 dengan X31, X32, X33 pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” .....	117
Tabel 4.66 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X3 (kepuasan sosial) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	118
Tabel 4.67 Korelasi antara X4 dengan X41, X42, X43 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	119
Tabel 4.68 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X4 (Kepuasan psikologi) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	119
Tabel 4.69 Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Kepuasan Karyawan Pada Industri Kripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	120
Tabel 4.70 Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada Indikator X1 (Kepuasan finansial).....	120
Tabel 4.71 Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada indikator X2 (Kepuasan fisik).....	121
Tabel 4.72 Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada Indikator X3 (Kepuasan sosial).....	121
Tabel 4.73 Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada Indikator X4 (Kepuasan psikologis).....	122
Tabel 4.74 Penghitungan Skor seluruh kepuasan karyawan “PUTRA FAJAR” .....	123
Tabel 4.75 korelasi antara X1 dengan X11, X12, X13 pada perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang .....	123
Tabel 4.76 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X1 (kepuasan finansial) pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” .....	124
Tabel 4.77 Korelasi antara X2 dengan X21, X22, X23 pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang.....	125
Tabel 4.78 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (kepuasan fisik) pada perusahaan keripik tempe “ABADI” .....	125

Tabel 4.79 Korelasi antara X3 dengan X31, X32, X33 pada perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang .....	126
Tabel 4.80 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X3 (Kepuasan Sosial) Pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” .....	127
Tabel 4.81 Korelasi antara X4 dengan X41, X42, X43 pada perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang .....	127
Tabel 4.82 Hasil Uji Reliabilitas Indikator X4 (kepuasan psikologi) pada perusahaan keripik tempe “ABADI” .....	128
Tabel 4.83 Tabel Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang .....	128
Tabel 4.84 Penghitungan Skor jawaban kepuasan karyawan perusahaan keripik tempe “ABADI” terhadap indikator X1 (Kepuasan finansial) .....	129
Tabel 4.85 Penghitungan skor kepuasan karyawan pada indikator X2 (Kepuasan fisik) .....	129
Tabel 4.86 Penghitungan skor kepuasan karyawan pada indikator X3 (Kepuasan sosial) .....	130
Tabel 4.87 Penghitungan skor kepuasan karyawan pada indikator X4 (Kepuasan psikologis) .....	130
Tabel 4.88 Penghitungan Skor seluruh kepuasan karyawan (X1 – X4) 151 .....	131
Tabel 4.89 Rekapitulasi hasil seluruh pengukuran kinerja industri keripik buah “PUTRA FAJAR” .....	131
Tabel 4.90 Rekapitulasi hasil seluruh pengukuran kinerja industri keripik tempe “PUTRA FAJAR” .....	163
Tabel 4.91 Rekapitulasi hasil seluruh pengukuran kinerja industri keripik tempe “ABADI” ..	171

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Jenis Kelamin Pelanggan Keripik Buah “PUTRA FAJAR.....	64
Grafik 4.2 Usia Pelanggan Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu .....	64
Grafik 4.3 Pekerjaan Pelanggan Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	66
Grafik 4.4 Tujuan Pelanggan Membeli Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	67
Grafik 4.5 Berdasarkan Jenis Kelamin Pelanggan Keripik Tempe “ABADI” ..	68
Grafik 4.6 Usia Pelanggan Keripik Tempe “ABADI” .....	69
Grafik 4.7 Pekerjaan Pelanggan Keripik Tempe “ABADI” .....	70
Grafik 4.8 Tujuan Membeli Keripik Pelanggan keripik tempe “ABADI” .....	71
Grafik 4.9 Jenis Kelamin Karyawan “PUTRA FAJAR”.....	73
Grafik 4.8 Usia Pelanggan Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	74
Grafik 4.9 Lama Bekerja Karyawan Pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” .....	75
Grafik 4.10 Usia Karyawan Keripik Tempe “ABADI”.....	76
Grafik 4.11 Lama Bekerja Karyawan Keripik Tempe “ABADI” .....	78

## **DAFTAR BAGAN**

Bagan 2.1: Karakteristik Strategi dari *Balanced Scorecard*

Bagan 2.2 : Kerangka Berfikir

Bagan 4.1: Struktur Organisasi Perusahaan keripik tempe “ABADI”

Bagan 4.2: Struktur Organisasi Industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian kepuasan pelanggan
- Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian kepuasan karyawan
- Lampiran 2 : Kuisisioner teks wawancara
- Lampiran 3 : Laporan neraca keripik buah “PUTRA FAJAR” tahun 2013
- Lampiran 4 : laporan laba rugi keripik buah “PUTRA FAJAR” tahun 2013
- Lampiran 5 : Laporan neraca keripik tempe “ABADI” tahun 2013
- Lampiran 6 : laporan laba rugi keripik tempe tahun “ABADI” 2013
- Lampiran 7 : Tabulasi data kepuasan karyawan keripik buah “PUTRA FAJAR”
- Lampiran 8 : Tabulasi data kepuasan pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR”
- Lampiran 9 : Tabulasi data kepuasan karyawan keripik tempe “ABADI”
- Lampiran 10 : Tabulasi data kepuasan pelanggan keripik tempe “ABADI”
- Lampiran 11 : hasil output SPSS kepuasan karyawan keripik buah
- Lampiran 12 : hasil output kepuasan pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR”
- Lampiran 13: hasil perhitungan kuisisioner kepuasan karyawan keripik tempe “ABADI”
- Lampiran 14 : Dokumentasi
- Lampiran 15 : Profil Singkat Penulis
- Lampiran 16 : Bukti Konsultasi

## ABSTRAK

Billah, Zahida, 2014. SKRIPSI: “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada Usaha Keripik Skala Kecil Dan Menengah (Studi Komparasi Pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang Dan Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu)”.

Pembimbing : Ulfi Kartika Oktaviana, SE., M. Ec., Ak

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, *performance grade*

---

Persaingan usaha dibidang makanan kecil olahan khas kota Malang dan Batu yaitu keripik tempe dan keripik buah sangat ketat sekali. Oleh karenanya diperlukan suatu inovasi dan kreativitas bagi para pelaku industri keripik di kota Malang dan sekitarnya untuk tetap bertahan dan dapat memenuhi permintaan pasar. Melihat kondisi diatas, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang komprehensif, artinya dapat mengukur kinerja dari sisi keuangan dan non keuangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengukuran kinerja perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang dan perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu jika diukur dengan metode *balanced scorecard*.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. dengan melakukan penerapan dan membandingkan hasil pengukuran kinerja usaha keripik skala kecil dan menengah dengan menggunakan penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* yang diukur menggunakan standar nilai untuk menilai tiap perspektif dalam *balanced scorecard* yang disebut *performance grade*. Adapun empat perspektif yang diukur dalam *balanced scorecard* dalam penelitian ini adalah perspektif keuangan yang terdiri dari meningkatnya pendapatan, berkurangnya biaya, meningkatkan laba, perspektif pelanggan terdiri dari kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan, perspektif proses bisnis internal terdiri dari on time delivery dan product innovation, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari retensi karyawan dan kepuasan karyawan.

Dari hasil pengukuran menggunakan 4 perspektif dalam *balanced scorecard*, maka diperoleh skor kedua usaha tersebut. Seluruh kinerja Perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang mendapatkan skor sebesar 3,75, dalam tabel tolok ukur kinerja (*performance grade*) *balanced scorecard* dikategorikan baik. Kemudian seluruh kinerja industri keripik buah “PUTRA FAJAR” mendapatkan skor 3,98, dalam tabel tolok ukur kinerja (*performance grade*) *balanced scorecard* dikategorikan baik. Akan tetapi dari perspektif keuangan peningkatan laba pada “ABADI” lebih tinggi dibandingkan “PUTRA FAJAR”, dari perspektif pelanggan untuk retensi pelanggan “PUTRA FAJAR” lebih tinggi daripada “ABADI”, dari perspektif bisnis internal untuk inovasi produk “ABADI” masih kurang dibandingkan “PUTRA FAJAR”, dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja “ABADI” lebih tinggi dibanding “PUTRA FAJAR”



## ABSTRACT

Billah, Zahida, 2014. SKRIPSI: “Application of Balanced Scorecard Method For Business Benchmark Performance Chips In Small And Medium Scale (Studies In Tempe Chips Company "ABADI" Malang And Fruit Chips Industry "PUTRA FAJAR" Batu) ”.

Pembimbing : Ulfi Kartika Oktaviana, SE., M. Ec., Ak

Key words : Kinerja, *Balanced Scorecard*, *performance grade*

---

Competition in the field of small food businesses typical of Malang and Batu namely fruit chips and tempe chips very tight indeed. Therefore required an innovation and creativity for the industrial chips in Malang and surrounding areas to stay afloat and can meet the demand of the market. See above, conditions required a comprehensive performance measurement, that can measure the performance of the financial and non-financial side. The purpose of this study was to describe the performance measurement tempe chips company "ABADI" and fruit crisps company "PUTRA FAJAR" Batu if measured with the balanced scorecard method.

This research uses a quantitative research method with descriptive approach. by performing application performance measurement results and compare the efforts of small and medium-scale chips by using the balanced scorecard based performance assessment measured using standard values to assess each of the perspectives of the balanced scorecard in the so-called performance grade. As for the four perspectives of the balanced scorecard in measured in this study is a financial perspective which consists of increased revenues, reduced costs, increased profits, customer perspective consists of customer satisfaction and customer retention, internal business process perspective consists of on time delivery and product innovation, learning and growth perspective consists of employee retention and employee satisfaction.

From the measurement results using of the four balanced scorecard perspectives, then obtained a second attempt to score. The whole tempe company's performance chips "ABADI" Unfortunate to get a score of 3.75, benchmark the performance (performance grade) balanced scorecard categorized either. Then the whole fruit chips industry performance, "PUTRA FAJAR" get score 3.98, in the table of benchmark performance (performance grade) balanced scorecard categorized either. But from a financial perspective increasing the profit on "ABADI" higher than "PUTRA FAJAR", from the perspective of customer to customer retention "PUTRA FAJAR" is higher than "ABADI", from the perspective of internal business for product innovation "ABADI" is still less than the "PUTRA FAJAR", from the perspective of growth and learning performance "ABADI" is higher than "PUTRA FAJAR"

## مستخلة البحث

بالله، زاهدة 2014 الرسالة: "تطبيق بطاقة المتوازن الطريقة للحصول على المعيار الأعمال رقائق الأداء في المنشآت الصغيرة و المتوسطة الحجم (الدراسات المقارنة في تمب رقائق شركة "ABADI" مالانج و الفاكهة شيبس الصناعة " PUTRA FAJAR" باتو)".

المشرفة: أولفي كارتিকা أوكثافينا الماجستير

الكلمات الرئيسية: الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، الصف الأداء

المنافسة في مجال معالجة الأطعمة بلدة صغيرة نموذجية من مالانج و باتو رقائق البطاطس و رقائق المتفحم هي ثمرة صارمة للغاية. وبالتالي، فإن الابتكار و الإبداع اللازمة لصناعة الرقائق في مدينة مالانج و المناطق المحيطة بها من أجل البقاء و تكون قادرة على تلبية الطلب في السوق. رؤية الشروط المذكورة أعلاه، و نحن بحاجة إلى قياس الأداء الشامل، وسيلة لقياس الأداء من حيث المالية و غير المالية. و كان الغرض من هذه الدراسة لوصف قايص الأداء رقائق المتفحم الشركة "ABADI" مالانج و رقائق البطاطس الفواكه شركة "PUTRA FAJAR" الحجر عند قياسه مع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

هذه البحث تستخدم منهج البحث الكمي مع المنهج الوصفي. بتنفيذ و مقارنة نتائج قياسات أداء الأعمال من رقائق الصغيرة و المتوسطة الحجم و باستخدام بطاقة الأداء القائم على تقييم الأداء المتوازن و يقاس باستخدام معيار القيمة لكل جهة نظر في تقييم ما يسمى الصف أداء سجل النتائج المتوازن. و جهات نظر أربعة في سجل النتائج المتوازن تقاس في هذه الدراسة هي وجهة النظر المالية و تتألف من زيادة الإيرادات خفض التكاليف، وزيادة الأرباح، ويتكون منظور العملاء من رضا العملاء و المحافظة على العملاء، يتكون منظور العمليات التجارية الداخلية التسليمية في الوقت المحدد و ابتكار المنتجات، و منظر التعلم و النمو يتكون من استبقاء الموظفين و رضا الموظفين.

نتائج البحث باستخدام أربعة وجهات النظر في بطاقة الأداء المتوازن، فحصت النتائج من الشركتين. أداء رقائق المتفحم الشركة بأكملها "ABADI" بمالانج حصول على الدرجة 3075، في جدول معايير الأداء (الصف الأداء) و تصنف إما بطاقة الأداء المتوازن. ثم كله رقائق الأداء صناعة الفواكه "PUTRA FAJAR" للحصول على درجة من 3098، في جدول معايير الأداء (الصف الأداء) و تصنف إما بطاقة الأداء المتوازن. ولكن من منظور مالي الزيادة في الأرباح في "ABADI" أعلى من "PUTRA FAJAR"، من وجهة نظر العميل عن المحافظة على العملاء "PUTRA FAJAR" أعلى من "ABADI"، من وجهة نظر الأعمال الداخلية ابتكار المنتجات "ABADI" أقل من "PUTRA FAJAR"، من منظورالنمو و التعلم من الأداء "ABADI" أعلى من "PUTRA FAJAR".