

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan Keripik

4.1.1.1 Sejarah Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”

Perusahaan Kripik Tempe “Abadi” didirikan pada tahun 1970 oleh Bapak H. Ikrom. dan saat ini kepemimpinan perusahaan diwariskan kepada putrid H. Ikrom yaitu Ibu Mike Eryani. Pada awal berdirinya perusahaan kripik tempe ini adalah bersifat “*home industry*” yang hanya bisa melayani konsumen di sekitar kota malang saja, dengan menggunakan modal yang sangat minim serta peralatan yang digunakan untuk melaksanakan produksinya sangat sederhana. Seiring berjalannya waktu, berkat kegigihan dan keuletan si pemilik, maka lambat laun perusahaan kripik tempe ini semakin berkembang, ditandai dengan semakin banyaknya permintaan baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri, seperti Negara Amerika. Menyadari perusahaan semakin berkembang maka pada tanggal 23 November 1976, perusahaan ini mulai berdiri secara formal dengan memperoleh surat izin usaha dari Pemerintah daerah Tingkat II Malang dengan izin KMN No. 478/I/1976 dengan menggunakan nama “Perusahaan Kripik Tempe ABADI Malang” dan untuk menjamin keamanan dan kualitas makanan, maka perusahaan mempunyai jaminan keamanan makanan yang dikeluarkan oleh Departemen Kesehatan RI No. SP:0037/13.06/87.

Perusahaan Kripik Tempe ABADI merupakan perusahaan skala menengah. Dalam kegiatan produksinya sebagian besar menggunakan tenaga manusia. Penggunaan tenaga mesin hanya dilakukan pada saat menghaluskan dan mencampur bahan dengan bumbu, serta pada saat pengirisan tempe yang akan digoreng supaya ketebalannya seragam/sama.

Dengan semakin banyaknya pesaing perusahaan kripik tempe yang lain yang menjamur di kota Malang, maka strategi yang dilakukan Perusahaan Kripik Tempe ABADI ini adalah dengan melakukan inovasi terhadap kripik tempe dengan memberikan rasa yang berbeda, bentuk, kemasan yang menarik serta harga yang terjangkau dan semua kalangan dapat membelinya. Serta menambah produk lain selain kripik tempe seperti kripik buah, kue plintiran, rengginang, kue kuping gajah, kripik ceker, kripik paru, dan lain sebagainya.

Lokasi perusahaan terletak di jalan Ciliwung no. 23 D Malang. Lokasi tersebut sangat strategis sekali karena terletak di tengah kota dan selalu dilewati para wisatawan yang menikmati keindahan dan lezatnya makanan di kota Malang. Lokasi tersebut merupakan tempat kediaman pemilik, tempat memproduksi pengolahan bahan baku pembuatan tempe sampai proses penggorengan, tempat pengemasan, dan tempat memasarkan produk yang dihasilkan perusahaan ini. Dan sampai saat ini belum pernah mengalami perpindahan lokasi.

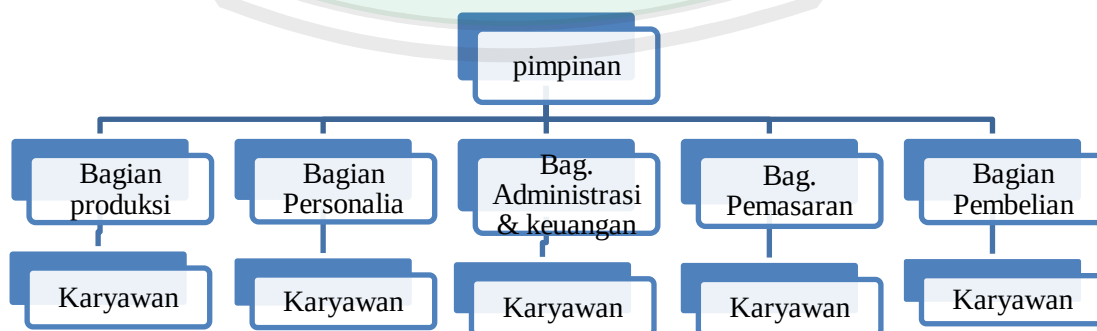
4.1.1.2 Sejarah Perusahaan Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Putra Fajar berdiri pada sekitar 4 tahun yang lalu, yang berawal dari si pemilik yang bernama bapak Suwardi Wiryo mempunyai stan yang terletak di taman rekreasi “selecta” di daerah Batu pada tahun 1994. Akan tetapi pak “wir” (sapaan akrab beliau), tidak memproduksi sendiri. Beliau mengambil aneka keripik buah dalam bentuk curah dan kemudian di jual lagi. Berkat kegigihan dan keuletannya, dengan melihat potensi keadaan alam disekitar rumahnya yang banyak ditumbuhi pohon apel, maka pak wir memanfaatkan peluang tersebut untuk memproduksi keripik apel sendiri. Dengan modal yang sangat minim, pak wir dapat mengembangkan usahanya menjadi “*home industry*”, dan saat itu hanya mempunyai satu mesin untuk kegiatan produksinya. Usaha ini tergolong masih muda, akan tetapi sudah banyak dikenal masyarakat sekitar, khususnya kota Batu dan sekitarnya. Adapun buah apel yang digunakan untuk produksi keripik adalah, buah apel yang berkualitas rendah, untuk meminimalisir biaya produksi. Saat ini usaha pak wir berkembang dan pemasarannya hingga luar kota, yaitu kota Jakarta, Bandung, Surabaya, dan pulau Bali. Dengan menggandeng pak Topa yang masih saudara yaitu keponakan dari bapak wir, beliau merangkap menjadi bagian keuangan dan pemasaran. Maka terbentuklah usaha “*home industry*” ini yang merupakan usaha “*padat karya*”, dimana kegiatan operasionalnya masih menggunakan teknologi tradisional, seperti pengirisan, yang menggunakan mesin hanya pada saat penggorengan keripik serta pada saat pengovenan. Tidak hanya itu usaha “PUTRA FAJAR” ini memperkerjakan masyarakat sekitar pabrik tersebut. Dibantu dengan 30 karyawan.

Lokasi perusahaan terletak di dusun Gerdu, desa Tulungrejo kec. Bumiaji kota Batu, RT 02 RW 06, No. 21 B tepatnya di batas wilayah selecta sebelah utara yaitu perkebunan penduduk dengan pemandangan cangar, sebelah selatan yaitu perkebunan penduduk dengan hutan pinus di lereng bukit Panderman, sebelah barat yaitu perkebunan penduduk dengan pemandangan pariwisata, sebelah timur yaitu perkebunan penduduk dan hutan pinus diperbukitan saruk.

4.1.1.3 Struktur Organisasi Keripik Tempe “ABADI”

Struktur organisasi yang diterapkan pada perusahaan keripik tempe ABADI ini adalah struktur organisasi lini atau garis, yaitu suatu bentuk organisasi dengan pimpinan dipandang sebagai sumber wewenang tunggal dan segala keputusan serta tanggung jawab ada pada satu tangan, sehingga wewenang mengalir secara langsung dari atasan kepada bawahan dan bawahan bertanggung jawab kepada atasan. Adapun struktur organisasi Perusahaan Keripik Tempe ABADI Malang adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1: Struktur Organisasi Perusahaan Keripik Tempe ABADI

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian pada struktur organisasi Perusahaan Keripik Tempe ABADI Malang adalah sebagai berikut:

1.) Pimpinan Perusahaan

- a. Bertanggung jawab atas segala kegiatan dan menentukan kebijakan dalam rangka pengelolaan perusahaan.
- b. Memimpin, membina dan memberikan pengarahan terhadap bawahan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- c. Menjaga kelangsungan hidup perusahaan.
- d. Mengkoordinasi dan memberikan tugas-tugas serta meminta tanggung jawab dari masing-masing bagian.

2.) Bagian produksi

- a. Merencanakan serta mengawasi produk yang dihasilkan baik secara kualitas maupun kuantitas.
- b. Menjaga dan mengawasi alat pabrik serta mengatur agar proses produksi berjalan secara efektif.
- c. Menjalankan kerjasama dengan bagian lain agar tidak terjadi pemborosan.
- d. Bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan.

3.) Bagian personalia

- a. Bertugas mencari pegawai yang diperlukan perusahaan.
- b. Bertanggung jawab terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian.

- c. Memperhatikan lebih jauh mengenai kesejahteraan dan keselamatan karyawan.
- d. Bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan.

4.) Bagian administrasi dan keuangan

- a. Mengatur serta mengawasi keluar masuknya keuangan perusahaan.
- b. Membuat laporan keuangan secara periodik.
- c. Mencatat segala transaksi keuangan.
- d. Mengadakan pencatatan keluar masuknya barang dalam perusahaan.
- e. Bertanggung jawab atas pelaksanaan dan kelancaran administrasi.
- f. Bertanggung jawab pada pimpinan perusahaan.

5.) Bagian pemasaran

- a. Menjalin hubungan dengan para pelanggan serta mencari pelanggan baru.
- b. Merencanakan dan mengorganisasi penjualan barang.
- c. Melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan masalah distribusi barang dari produsen ke konsumen.
- d. Melaksanakan kegiatan pemasaran dalam usaha merealisasikan rencana penjualan yang telah dianggarkan.
- e. Bertanggung jawab terhadap pimpinan perusahaan.

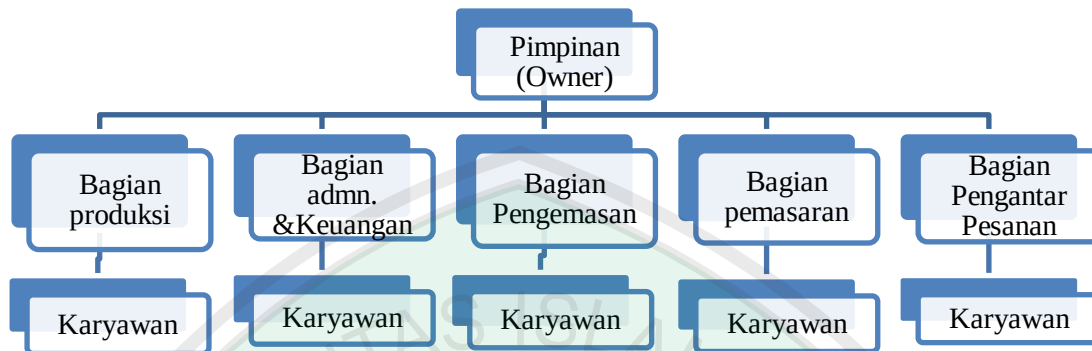
6.) Karyawan

- a. Melaksanakan segala kegiatan atas perintah atasan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.

- b. Bertanggung jawab atas segala pekerjaannya kepada kepala bagian masing-masing.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu.

Usaha “PUTRA FAJAR” ini merupakan usaha perorangan yang dipimpinnya langsung di bawah pemilik (owner) yaitu bapak Suwardi Wiryono, yang dibantu oleh istrinya yaitu ibu Titik Suhermin selaku wakil dari pak wir dan keponakannya yang bernama bapak Cholikul aminin selaku pemegang bagian pemasaran dan bagian keuangan. Serta kerabat-kerabat bapak wir lainnya. Untuk itu usaha “PUTRA FAJAR” ini dibagi dalam beberapa departemen yang dipimpin oleh kepala departemen yang langsung dibawah pimpinan owner. Kepala bagian bertanggung jawab mengawasi dan memberikan pengarahan terhadap jalannya suatu kegiatan yang dipimpinnya. Adapun struktur organisasi usaha “PUTRA FAJAR” beserta job deskripsi dari masing-masing departemen adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2: Struktur Organisasi Perusahaan Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian pada struktur organisasi Perusahaan Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu adalah sebagai berikut:

1.) Pimpinan (*owner*)

Pimpinan bertugas memimpin usaha dan bertanggung jawab terhadap seluruh kelangsungan usaha dalam menjalankan tugas. Selain itu pimpinan juga bertugas membuat perencanaan jangka panjang dan jangka pendek usaha. Serta mengorganisasi seluruh departemen dan bawahan, serta melakukan pengawasan terhadap kinerja seluruh karyawan.

2.) Produksi

Tugas bagian produksi adalah menjalankan proses produksi serta bertanggung jawab dalam masalah bahan baku dan alat produksi.

3.) Administrasi dan Keuangan

Bertanggung jawab atas segala data pemesanan dan persediaan barang, bertanggung jawab atas segala aktivitas keuangan perusahaan, serta

mengeluarkan sejumlah uang untuk keperluan perusahaan sesuai kebutuhan dan otoritas dari pimpinan perusahaan. Dan mencatat segala pengeluaran dan pemasukan dengan membuat laporan keuangan perusahaan.

4.) Pengemasan

Tugas bagian pengemasan adalah menangani produk jadi mulai dari penyortiran (sortasi) produk jadi hingga pengemasan. Bagian ini juga bertanggung jawab atas pengawasan mutu produk akhir sebelum dikirim dan dipasarkan ke konsumen yang disesuaikan dengan banyak atau sedikitnya permintaan pasar.

5.) Pemasaran

Tugas bagian pemasaran adalah sebagai pengarah hasil produksi ke konsumen, dan disesuaikan dengan keinginan konsumen di pasaran. Dengan sistem pemasaran yang strategis agar hasil produksi berjalan baik.

6.) Pengantar pesanan

Pengantar pesanan bertugas mengantarkan hasil produksi ke tangan konsumen. Dalam proses pendistribusian ini, “PUTRA FAJAR” menggunakan 4 unit mobil untuk mengantarkan produk yang hanya meliputi daerah Batu dan sekitarnya, seperti tempat-tempat rekreasi dan sentra oleh-oleh khas Batu dan ke kota Malang juga. Sedangkan untuk pemesanan diluar kota maka usaha ini menggunakan jasa pengiriman barang.

7.) Karyawan

Bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh kepala departemen serta bertanggung jawab kepada pimpinan.

4.2 Paparan Data

4.2.1 Data Demografi Pelanggan Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu

4.2.1.1 Berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.1: Jenis Kelamin Pelanggan Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Tabel 4.1
Komposisi Jenis Kelamin Pelanggan

Jenis kelamin	Banyaknya responden	Prosentase (%)
laki - laki	33	33
perempuan	66	66
total	99	99

Sumber: Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Komposisi jenis kelamin pelanggan pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” terdiri dari 33 responden adalah laki – laki (33%) dan 66 responden adalah perempuan (66%).

4.2.1.2 Berdasarkan usia

Berdasarkan usia pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.2: Usia Pelanggan Keripik Buah “PUTRA FAJAR” Batu

Tabel 4.2
Komposisi usia pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR”

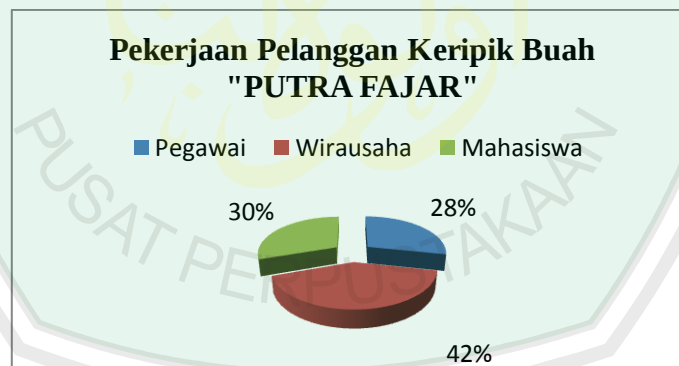
Usia	Banyaknya Responden	Prosentase (%)
<20 tahun	7	7.1%
21-26 tahun	24	24.2%
27-32 tahun	24	24.2%
33-38 tahun	31	31.3%
>38 tahun	13	13.1%
total	32	100%

Sumber: keripik buah “PUTRA FAJAR”

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pelanggan yang berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 7 pelanggan (7.1%), 24 pelanggan (24.2%) berusia antara 21 – 26 tahun, 31 pelanggan (31.3%) berusia antara 33 – 38 tahun, dan sebanyak 13 pelanggan (13.1%) berusia lebih dari 38 tahun. Berdasarkan paparan data di atas diperoleh bahwa pelanggan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” didominasi oleh pelanggan yang berusia antara 33 – 38 tahun yang mana usia tersebut merupakan usia produktif.

4.2.1.3 Berdasarkan pekerjaan

Berdasarkan pekerjaan pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.3: Pekerjaan Pelanggan Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Tabel 4.3
Komposisi Pekerjaan Pelanggan Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Pekerjaan	Banyaknya Responden	Prosentase (%)
Pegawai	28	28.30%
wirausaha	41	41.40%
Mahasiswa	30	30.30%
Total	99	100%

Sumber: Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pelanggan yang berprofesi sebagai pegawai sebanyak 28 pelanggan (28.3%), 41 pelanggan (41.4%) yang berprofesi sebagai wirausaha, dan sebanyak 30 pelanggan (30.3%) yang berprofesi sebagai mahasiswa. Berdasarkan paparan data di atas diperoleh bahwa pelanggan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” didominasi oleh pelanggan yang berprofesi sebagai wirausaha. Hal ini dapat diperoleh gambaran bahwa perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” sebagai distributor besar di kota batu yang mempunyai banyak pengecer yang tersebar di tempat – tempat wisata di kota Batu dan di kota Malang. Oleh karenanya sebagian besar pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR” didominasi oleh wirausaha.

4.2.1.4 Berdasarkan tujuan pelanggan membeli keripik

Berdasarkan tujuan pelanggan membeli keripik buah “PUTRA FAJAR” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.4: Tujuan Pelanggan Membeli Keripik Buah "PUTRA FAJAR"

Tabel 4.4

Komposisi Tujuan membeli keripik Pelanggan Keripik buah "PUTRA FAJAR"

Tujuan membeli keripik	Banyaknya Responden	Prosentase (%)
Sebagai oleh-oleh	8	8.1%
Dijual kembali	71	71.7%
Sekedar camilan	20	20.2%
Total	99	100%

Sumber: Keripik Buah "PUTRA FAJAR"

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa tujuan pelanggan yang berkunjung ke "PUTRA FAJAR" membeli keripik sebagai oleh – oleh sebanyak 8 pelanggan (8.1%), 71 pelanggan (71.7%) membeli keripik untuk dijual kembali, dan sebanyak 20 pelanggan (20.2%) berkunjung ke "PUTRA FAJAR" dan membeli keripik hanya untuk sekedar camilan. Berdasarkan paparan data di atas diperoleh bahwa pelanggan industri keripik buah "PUTRA FAJAR" didominasi oleh pelanggan yang membeli keripik dengan tujuan untuk dijual kembali. Hal ini dapat diperoleh gambaran bahwasannya pelanggan keripik buah "PUTRA FAJAR" merupakan pengecer –

pengecer kecil di banyak tempat wisata serta di sentra oleh – oleh di kota Batu dan di kota Malang.

4.2.2 Data Demografi Pelanggan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang.

4.2.2.1 Berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin pelanggan keripik tempe “ABADI” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.5: Berdasarkan Jenis Kelamin Pelanggan Keripik Tempe “ABADI”

Tabel 4.5
Komposisi Jenis Kelamin Pelanggan

Jenis kelamin	Banyaknya responden	Prosentase (%)
Laki – laki	47	47
Perempuan	52	52
Total	99	99

Sumber: Keripik Tempe “ABADI” Malang

Komposisi jenis kelamin pelanggan pada perusahaan keripik tempe “ABADI” terdiri dari 47 responden adalah laki – laki (47%) dan 52 responden adalah perempuan (52%).

4.2.2.2 Berdasarkan usia

Berdasarkan usia pelanggan keripik tempe “ABADI” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.6 : Usia Pelanggan Keripik Tempe “ABADI”

Tabel 4.6
Komposisi usia pelanggan keripik Tempe “ABADI”

Usia	Banyaknya Responden	Prosentase (%)
<20 tahun	3	3%
21-26 tahun	17	17.20%
27-32 tahun	21	21.20%
33-38 tahun	41	41.40%
>38 tahun	17	17.20%
Total	99	100%

Sumber: pelanggan keripik tempe “ABADI” (diolah)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pelanggan yang berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 3 pelanggan (3%), 17 pelanggan (17.2%) berusia antara 21 – 26 tahun, 21 pelanggan (21.2%) berusia antara 27 - 32 tahun, sebanyak 41 pelanggan (41.4%) berusia antara 33 – 38 tahun, serta sebanyak 17 pelanggan (17.2%) berusia di atas 38 tahun. Berdasarkan paparan data di atas diperoleh bahwa pelanggan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” didominasi oleh pelanggan yang berusia antara 33 – 38 tahun yang mana usia tersebut merupakan usia produktif.

4.2.2.3 Berdasarkan pekerjaan

Berdasarkan pekerjaan pelanggan keripik tempe “ABADI” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.7 : Pekerjaan Pelanggan Keripik Tempe “ABADI”

Tabel 4.7
Komposisi Pekerjaan Pelanggan keripik tempe “ABADI”

Pekerjaan	Banyaknya Responden	Prosentase (%)
Pegawai	56	56.60%
wirausaha	22	22.20%
Mahasiswa	21	21.20%
Total	99	100%

Sumber: Keripik Tempe (diolah)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pelanggan yang berprofesi sebagai pegawai sebanyak 56 pelanggan (56.6%), 22 pelanggan (22.2%) yang berprofesi sebagai wirausaha, dan sebanyak 21 pelanggan (21.2%) yang berprofesi sebagai mahasiswa. Berdasarkan paparan data di atas diperoleh bahwa pelanggan industri keripik tempe “ABADI” didominasi oleh pelanggan yang berprofesi sebagai pegawai. Hal ini dapat diperoleh gambaran bahwa perusahaan keripik tempe “ABADI” merupakan perusahaan yang dikenal oleh masyarakat di kota Malang baik dari kalangan pegawai hingga kalangan pelajar, walaupun pesaing – pesaing di sekitar kota Malang sangat banyak seperti industri – industri keripik tempe yang terdapat di daerah sanan.

4.2.2.4 Berdasarkan tujuan pelanggan membeli keripik

Berdasarkan tujuan pelanggan membeli keripik tempe “ABADI” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.8: Tujuan Membeli Keripik Pelanggan keripik tempe “ABADI”

Tabel 4.8
Komposisi Tujuan Membeli Keripik Pelanggan keripik tempe “ABADI”

Tujuan membeli keripik	Banyaknya Responden	Prosentase (%)
Sebagai oleh-oleh	70	70.70%
Dijual kembali	22	22.20%
Sekedar camilan	7	7.10%
Total	99	100%

Sumber: keripik tempe “ABADI” (diolah)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa tujuan pelanggan yang berkunjung ke “ABADI” membeli keripik sebagai oleh – oleh sebanyak 70 pelanggan (70.7%), 22 pelanggan (22.2%) membeli keripik untuk dijual kembali, dan sebanyak 7 pelanggan (7.1%) berkunjung ke “ABADI” dan membeli keripik hanya untuk sekedar camilan. Berdasarkan paparan data di atas diperoleh bahwa pelanggan perusahaan keripik tempe “ABADI” didominasi oleh pelanggan yang membeli keripik dengan tujuan sebagai oleh - oleh. Hal ini dapat diperoleh gambaran bahwasannya pelanggan keripik tempe “ABADI” merupakan orang – orang baik dari kota Malang sendiri

maupun dari luar kota Malang yang hanya membeli keripik tempe sebagai oleh – oleh.

4.2.3 Data Demografi Karyawan Perusahaan Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

4.2.3.1 Berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin karyawan perusahaan “PUTRA FAJAR” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.9: Jenis Kelamin Karyawan “PUTRA FAJAR”

Tabel 4.9
komposisi jenis kelamin karyawan “PUTRA FAJAR”

Jenis kelamin	Banyaknya responden	Prosentase (%)
Laki – laki	5	5
Perempuan	27	27
Total	32	32

Sumber: Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Komposisi jenis kelamin karyawan pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” terdiri dari 5 responden adalah laki – laki (5%) dan 27 responden adalah

perempuan (27%), dari total seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut.

4.2.3.2 Berdasarkan usia

Berdasarkan usia pelanggan perusahaan “PUTRA FAJAR” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.8 : Usia Pelanggan Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Tabel : 4.8
Komposisi usia pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR”

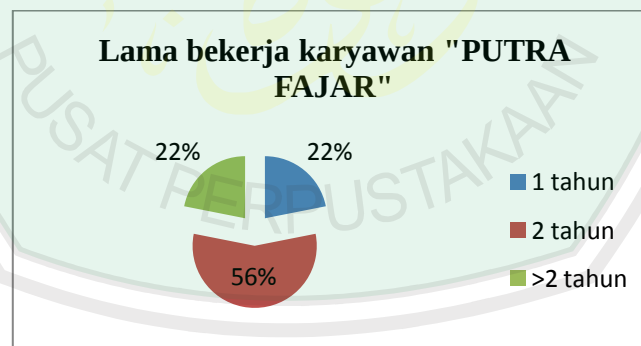
Usia	Banyaknya Responden	Prosentase (%)
<20 tahun	7	7.10%
21-26 tahun	24	24.20%
27-32 tahun	24	24.20%
33-38 tahun	31	31.30%
>38 tahun	13	13.10%
Total	32	100%

Sumber: keripik buah “PUTRA FAJAR” (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 7 karyawan (7.1%), 24 karyawan (24.2%) berusia antara 21 – 26 tahun, 24 karyawan (24.2%) berusia antara 27 - 32 tahun, 31 karyawan (31.3%) berusia antara 33 – 38 tahun, serta sebanyak 13 karyawan (13.1%) berusia di atas 38 tahun. Berdasarkan paparan data di atas diperoleh bahwa karyawan yang bekerja pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” didominasi oleh karyawan yang berusia antara 33 – 38 tahun yang mana usia tersebut merupakan usia produktif dalam bekerja serta usia produktif lainnya adalah usia 21 – 32 tahun.

4.2.3.3 Berdasarkan lama bekerja

Berdasarkan lama bekerja karyawan perusahaan “PUTRA FAJAR” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.9 : Lama Bekerja Karyawan Pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Tabel 4.9

Lama Bekerja Karyawan Pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Lama bekerja	Banyaknya responden	Prosentase (%)
1 tahun	7	21.9%
2 tahun	18	56.2%
>2 tahun	7	21.9%
total	32	100%

Sumber: Keripik Buah “PUTRA FAJAR” (Diolah oleh peneliti)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa lama bekerja karyawan “PUTRA FAJAR”, sebanyak 7 karyawan (21.9%) menjawab sudah bekerja selama 1 tahun, 18 karyawan (56.2%) menjawab sudah bekerja selama 2 tahun, serta sebanyak 7 karyawan (21.9%) lainnya menjawab sudah bekerja selama lebih dari 2 tahun.

4.2.4 Data Demografi Karyawan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”

4.2.4.1 Berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin karyawan perusahaan “PUTRA FAJAR” dapat dilihat sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel 4.10
Komposisi Jenis Kelamin Karyawan “ABADI”

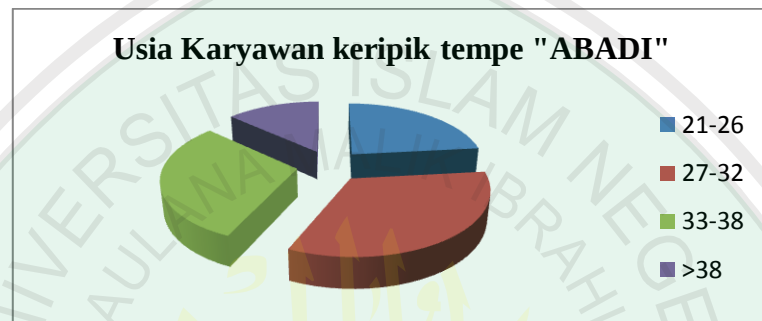
Jenis kelamin	Banyaknya responden	Prosentase (%)
Laki – laki	10	10
Perempuan	20	20
Total	30	30

Sumber: keipik tempe “ABADI”

Komposisi jenis kelamin karyawan pada perusahaan keripik tempe “ABADI” terdiri dari 10 responden adalah laki – laki (10%) dan 20 responden adalah perempuan (20%), dari total seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut.

4.2.4.2 Berdasarkan usia

Berdasarkan usia karyawan perusahaan “PUTRA FAJAR” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.10 : Usia Karyawan Keripik Tempe “ABADI”

Tabel 4.10
Komposisi Usia Karyawan “ABADI”

Usia	Banyaknya responden	Prosentase (%)
21-26 tahun	7	23.30%
27-32 tahun	10	33.30%
33-38 tahun	9	30.00%
>38 tahun	4	13.30%
Total	30	100%

Sumber: keripik tempe “ABADI” (Diolah oleh peneliti)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 7 karyawan (23.3%), 10 karyawan (33.3%) berusia antara 21 – 26 tahun, 9 karyawan (30.0%) berusia antara 33 - 38 tahun, serta sebanyak 4 karyawan

(13.3%) berusia di atas 38 tahun, Berdasarkan paparan data di atas diperoleh bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan keripik tempe “ABADI” didominasi oleh karyawan yang berusia antara 27 - 32 tahun yang mana usia tersebut merupakan usia produktif dalam bekerja.

4.2.4.3 Berdasarkan lamanya bekerja

Berdasarkan lamanya bekerja karyawan perusahaan “PUTRA FAJAR” dapat dilihat sebagaimana grafik dibawah ini:



Grafik 4.11 : Lama Bekerja Karyawan Keripik Tempe “ABADI”

Tabel 4.11
Komposisi Lama Bekerja Karyawan “ABADI”

Lama bekerja	Banyaknya responden	Prosentase (%)
1 tahun	5	16.7%
2 tahun	17	56.7%
>2 tahun	8	26.7%
Total	30	100%

Sumber: keripik tempe “ABADI” (diolah oleh peneliti)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa lama bekerja karyawan “ABADI”, sebanyak 5 karyawan (16.7%) menjawab sudah bekerja selama 1 tahun, 17 karyawan

(56.7%) menjawab sudah bekerja selama 2 tahun, serta sebanyak 8 karyawan (26.7%) lainnya menjawab sudah bekerja selama lebih dari 2 tahun.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Perspektif Keuangan pada Industri Keripik Buah dan Tempe

Dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif keuangan, data yang digunakan adalah data laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan laba rugi perusahaan yaitu tahun 2013.

Tabel 4.12
Perencanaan Serta Realisasi Kinerja Keuangan Perusahaan Keripik Buah
“Putra Fajar” Batu Tahun 2013

No.	Tolok ukur	Target	Realisasi
1.	Tingkat penjualan tahun 2013	73.000.000	730.000.000
2.	Tingkat biaya tahun 2013	250.000.000	234.000.000
3.	Tingkat laba tahun 2013	31.046.400	443.520.000

Sumber: Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Tabel 4.13
Perencanaan Serta Realisasi Kinerja Keuangan Perusahaan Keripik Tempe
“ABADI” Malang Tahun 2013

No.	Tolok ukur	Target	Realisasi
1.	Tingkat penjualan tahun 2013	28.116.000	281.160.000
2.	Tingkat biaya tahun 2013	205.000.000	204.800.000
3.	Tingkat laba tahun 2013	4.352.400	43.524.000

Sumber: Keripik Buah “ABADI”

Berdasarkan hal tersebut maka diperoleh hasil dari masing-masing tolok ukur perspektif keuangan yang dihitung dengan formula perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

$$\text{a. Tingkat penjualan tahun 2013} = \frac{730.000.000}{73.000.000} = 10\%$$

$$\text{b. Tingkat biaya tahun 2013} = \frac{281.160.000}{28116.000} = 10\%$$

$$\text{c. Tingkat laba tahun 2013} = \frac{443.520.000}{31.046.400} = 7\%$$

Dalam Mulyadi (2007), untuk menghitung nilai, basis yang dipakai adalah target: persentase peningkatan pendapatan 5 %, persentase peningkatan pendapatan 10%, persentase peningkatan laba sebesar 15%. Jika perusahaan berhasil menaikkan pendapatan 5%, ia akan mendapatkan nilai 1, dan jika ia berhasil menaikkan pendapatan 15%, ia akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian kisaran target adalah 10% atau (15% dikurangi 5%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). Jika suatu perusahaan dapat meningkatkan pendapatan sebesar 10 %, maka ia akan memperoleh nilai sebesar 3 dari $[1 + \{0,40 \times (10\% - 5\%\)]$ dalam table *performance grade* yang berarti cukup baik. Untuk tingkat biaya, suatu perusahaan dikatakan berhasil jika ia berhasil menurunkan biaya sebesar 2 % dibawah realisasi dan ia akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian, kisaran target adalah 2%.

Jadi setiap peningkatan target 1% penurunan biaya di bawah anggaran akan mendapatkan nilai 2,0 dalam table *performance grade*. Jika suatu perusahaan dapat mempertahankan biaya sama dengan yang dianggarkan, maka ia akan memperoleh nilai 1. Jika suatu perusahaan dapat menurunkan biaya 1% di bawah anggaran, ia kan memperoleh nilai 3 dari $[1 + \{2,0 \times (1\% - 0\%\)]$. Jika suatu perusahaan dapat menurunkan biaya 2% di bawah anggaran, ia kan memperoleh nilai 5 dari $[1 + \{2 \times$

(2% - 0%)). Pada tingkat biaya yang dilakukan keripik buah PUTRA FAJAR, ia dapat menurunkan biaya hanya sebesar 1%, maka perhitungannya adalah $[1 + \{2 \times (1\% - 0\%)\}] = 3$, maka perusahaan PUTRA FAJAR mendapatkan nilai 3 dalam tabel *performance grade*. Sedangkan untuk tingkat laba, jika suatu perusahaan dapat meningkatkan laba sebesar 15% maka akan memperoleh nilai maksimal yaitu 5 dalam tabel *performance grade*. Dalam perusahaan keripik buah PUTRA FAJAR, ia berhasil meningkatkan laba sebesar 7 %, maka perhitungannya adalah $[1 + \{0,40 \times (7\% - 5\%)\}] = 1,8$, dalam tabel *performance grade* dikatakan kurang. Dari perhitungan di atas dapat dihitung dengan formula perspektif keuangan dalam “ABADI” adalah sebagai berikut:

$$\text{a. Tingkat penjualan tahun 2013} = \frac{281.160.000}{28.116.000} = 10\%$$

$$\text{b. Tingkat biaya tahun 2013} = \frac{204.800.000}{205.000.000} = 0,99 = 1\%$$

$$\text{c. Tingkat laba tahun 2013} = \frac{43.524.000}{4.352.400} = 10\%$$

Peningkatan pendapatan 5 %, persentase peningkatan pendapatan 10%, persentase peningkatan laba sebesar 15%. Jika perusahaan berhasil menaikkan pendapatan 5%, ia akan mendapatkan nilai 1, dan jika ia berhasil menaikkan pendapatan 15%, ia akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian kisaran target adalah

10% atau (15% dikurangi 5%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). Pada perusahaan keripik tempe “ABADI” dapat meningkatkan penjualan sebesar 10%, maka ia akan memperoleh nilai sebesar 3 dari $[1 + \{0,40 \times (10\% - 5\%)\}]$ dalam table *performance grade* yang berarti cukup baik. Untuk tingkat biaya, suatu perusahaan dikatakan berhasil jika ia berhasil menurunkan biaya sebesar 2 % dibawah realisasi dan ia akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian, kisaran target adalah 2%. Jadi setiap peningkatan target 1% penurunan biaya di bawah anggaran akan mendapatkan nilai 2,0 dalam table *performance grade*. Dalam perusahaan keripik tempe “ABADI” dapat mempertahankan biaya sebesar 2% dari yang dianggarkan, maka perhitungannya adalah $[1 + \{2,0 \times (1,0\% - 0\%)\}] = 3$. Perusahaan keripik tempe “ABADI” dikatakan “cukup baik” dalam mempertahankan tingkat biaya yang hanya sebesar 1% atau mendapatkan nilai 3 dalam tabel “*performance grade*”. Sedangkan untuk tingkat laba, jika suatu perusahaan dapat meningkatkan laba sebesar 15% maka akan memperoleh nilai maksimal yaitu 5 dalam tabel *performance grade*. Dalam perusahaan keripik tempe “ABADI”, ia berhasil meningkatkan laba sebesar 10%, maka perhitungannya adalah $[1 + \{0,40 \times (10\% - 5\%)\}] = 3$, nilai 3 dalam tabel *performance grade* dikatakan cukup baik.

Tabel 4.14
Tolok ukur perspektif keuangan industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Tolok ukur/ perspektif	PERFORMANCE GRADE				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	Kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Keuangan:					
Meningkatnya pendapatan	-	-	3,00	-	-
Berkurangnya biaya	-	-	3,00	-	-
Meningkatnya laba	-	1,8	-	-	-

Sumber: Mulyadi, 2007 (diolah oleh peneliti)

Tabel 4.15
Tolok Ukur Perspektif Keuangan Industri Keripik Tempe “ABADI”

Tolok ukur/ perspektif	PERFORMANCE GRADE				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	Kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Keuangan:					
Meningkatnya pendapatan	-	-	3,00	-	-
Berkurangnya biaya	-	-	3,00	-	-
Meningkatnya laba	-	-	3,00	-	-

Sumber: Mulyadi, 2007 (diolah oleh peneliti)

Dari tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwasannya meningkatnya pendapatan pada industri keripik buah sebesar 10% dalam tabel *performance grade*, maka peningkatan pendapatan dikategorikan cukup baik, kemudian “PUTRA FAJAR” dapat meminimalkan biaya produksi sebesar 1%, dalam tabel *performance grade*, nilai 1% dikategorikan cukup baik, kemudian industri keripik buah “PUTRA FAJAR” dapat meningkatkan laba hanya sebesar 7%, dalam tabel *performance grade* nilai 7% dikategorikan kurang.

Dari tabel 4.15 data target dan realisasi keuangan pada perusahaan keripik tempe “ABADI” dan perhitungan standar penentuan nilai di atas , maka didapatkan peningkatan pendapatan pada perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang sebesar 10%, peningkatan pendapatan itu dikemukakan oleh pemilik perusahaan tersebut, tiap tahunnya kenaikan berkisar antara 10% sampai dengan 30%, untuk tahun 2013, peningkatan sebesar 10% itu artinya dalam tabel *performance grade*, nilai 10% masuk dalam kategori cukup baik. Selain itu perusahaan juga berhasil dalam menurunkan tingkat biayanya sebesar 1%, itu ditunjukkan dengan semakin menurunnya biaya produksi.

4.3.2 Perspektif Pelanggan pada Industri Keripik Buah dan Tempe

4.3.2.1 Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) “PUTRA FAJAR”

Mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama, yang diukur menggunakan rumus:

$$CR = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{2}{10} \times 100\% = 20 \%$$

Tabel 4.16
Data pengecer perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu

Lokasi pengecer	Pengecer
Batu	Pasar wisata selecta, agrowisata, jatim park, museum satwa, sentra oleh-oleh khas batu “KIRANA” dan “BRAWIJAYA”, wisata petik apel.
Malang	“Pusat oleh-oleh Malang” Jln MT. Haryono depan kampus Univ. Brawijaya. (kawasan ruko watugong)
Pujon	Dewi Sri
Surabaya	
Jakarta	
Bali	Pelanggan baru “PUTRA FAJAR” (baru-baru ini memesan di tempat tersebut)
Bandung	Pelanggan baru “PUTRA FAJAR” (baru-baru ini memesan di tempat tersebut)

Sumber: Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Dalam Mulyadi (2007) jika suatu perusahaan dapat meningkatkan *customer retention* sebesar 10 %, maka ia akan mendapatkan nilai 1, Dan jika ia berhasil meningkatkan *customer retention* 20 %, ia akan mendapatkan nilai 5. Jadi kisaran target adalah 10 % atau (20% - 10%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1) Dari hasil di atas dapat dihitung perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” dapat meningkatkan *customer retention*nya sebesar 20 % jadi $[1 + \{0,40 \times (20\% - 10\%)\}] = 5,00$. Di dalam tabel *performance grade* nilai 5,00 berarti dalam kategori baik sekali.

4.3.2.2 Retensi pelanggan

Mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama, yang diukur menggunakan rumus:

$$CR = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{3}{17} \times 100\% = 17\%$$

Tabel 4.17
Data Pengecer Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang

Lokasi pengecer	Pengecer
Malang	Toko Oen, Toko Ti dan Ta
Surabaya	Toko Boga Jaya, Toko Sudi Mampir, Toko Panen Raya, Toko Bhek, Toko Maju, Toko Ana, Pak Harsono
Sidoarjo	Toko Udang Biru, Toko Mita, Toko Hayu
Jakarta	Toko Nusa Indah, Bu Rita Usman, CV. Fajar Jaya, Pak Herman
Bali	Pak Mardiwaluyo

Sumber: Keripik Tempe “ABADI”

Dalam Mulyadi (2007) jika suatu perusahaan dapat meningkatkan *customer retention* sebesar 10 %, maka ia akan mendapatkan nilai 1, Dan jika ia berhasil meningkatkan *customer retention* 20 %, ia akan mendapatkan nilai 5. Jadi kisaran target adalah 10 % atau (20% - 10%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1) Dari hasil di atas dapat dihitung perusahaan keripik tempe “ABADI” dapat meningkatkan *customer retention*nya sebesar 17 % jadi $[1 + \{0,40 \times (17\% - 10\%)\}] = 3,8$. Di dalam tabel *performance grade* nilai 3,8 berarti dalam kategori baik.

4.2.2.3 Kepuasan pelanggan keripik buah dan tempe

Untuk mengukur kepuasan pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR”, maka harus diuji validitas dan reliabilitas dari pertanyaan yang diajukan sebanyak empat indikator yang terdiri dari ketanggapan pelayanan, harga produk, kualitas produk, serta loyalitas pelanggan. Berikut ini merupakan hasil uji validitas dan reliabilitas kepuasan pelanggan industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

1. X1(KetanggapanPelayanan)

Tabel 4.18
Korelasi antara X1 dengan X11, X12, X13 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

	Pelayanan yang sesuai	Kesopanan karyawan	Kecepatan kasir dalam transaksi
Ketanggapan pelayanan Pearson Correlation	.878	.879	.553
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	99	99	99

Tabel 4.19
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X1 (ketanggapan pelayanan) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Cronbach's Alpha	N of Items
.651	3

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat

diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “ketanggapan pelayanan” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

2. X2 (Harga produk)

Tabel 4.20
Korelasi antara X2 dengan X21, X22, X23 pada Industri Keripik Buah
“PUTRA FAJAR”

	Harga sangat terjangkau	Harga sesuai dengan kualitas	Harga bersaing dengan pesaing
Harga produk Pearson Correlation	.770	.879	.750
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	99	99	99

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat

bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “harga produk” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.21
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (harga produk) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “harga produk” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.715 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*)

3. X3 (Kualitas produk)

Tabel 4.22
Korelasi antara X3 dengan X31, X32, X33 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

	Produk yang dijual sesuai	Produk jauh dari tanggal kadaluwarsa	Banyak produk yang dijual selain keripik buah
Kualitas produk Pearson Correlation	.862	.843	.561
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	99	99	99

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kualitas produk” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.23
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X3 (kualitas produk) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Cronbach's Alpha	N of Items
.619	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “harga produk” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.619 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

4. X4 (Loyalitas pelanggan)

Tabel 4.24
Korelasi antara X4 dengan X41, X42, X43 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

	Menjadi pelanggan tetap	Promosi kepada rekan	Membeli produk sebagai oleh-oleh
Kualitas produk Pearson Correlation	.714	.853	.809
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	99	99	99

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “loyalitas pelanggan” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.25
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X4 (loyalitas pelanggan) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “harga produk” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu 0.706 > 0.60. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

Tabel 4.26
Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Kepuasan Karyawan pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Variabel	Instrument	Hasil <i>Cronbach alpha</i>	Kriteria
X1	Ketanggapan pelayanan	0.651	Reliable
X2	Kualitas produk	0.715	Reliable
X3	Harga produk	0.619	Reliable
X4	Loyalitas pelanggan	0.706	Reliable

4.2.2.4 Penghitungan skor kepuasan pelanggan pada indikator X1 (Ketanggapan Pelayanan) pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Untuk menghitung skor kepuasan pelanggan terhadap X1 (ketanggapan pelayanan) maka, berdasarkan *mean skor* jawaban responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.27
Skor Jawaban Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator X1 (Ketanggapan Pelayanan)

Item	Total Skor	Jumlah	Skor Ketanggapan Pelayanan
Pelayanan yang sesuai	435	99	$435 : 99 = 4,39$
Kesopanankaryawan	435	99	$435 : 99 = 4,39$
Kecepatan kasir dalam transaksi	431	99	$431 : 99 = 4,35$
Total skor	1301	297	$1301 : 297 = 4,38$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan ke 99 responden, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X1) sebesar 4,38. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.28
Skor Jawaban Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator X2 (Harga Produk)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Harga sangat terjangkau	436	99	$436 : 99 = 4,40$
Harga sesuai dengan kualitas	433	99	$433 : 99 = 4,37$
Harga bersaing dengan pesaing	429	99	$429 : 99 = 4,33$
Total skor	1298	297	$1298 : 297 = 4,37$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan ke 99 responden, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X2) sebesar 4,37. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.29
Skor Jawaban Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator X3 (Kualitas Produk)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Produk yang dijual sesuai	404	99	$404 : 99 = 4,08$
Produk jauh dari tanggal kadaluwarsa	408	99	$408 : 99 = 4,12$
Banyak produk yang dijual selain keripik buah	408	99	$408 : 99 = 4,12$
Total skor	1220	297	$1220 : 297 = 4,10$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan ke 99 responden, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X3) sebesar 4,10. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik.

Tabel 4.30
Skor Jawaban Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator X4 (Loyalitas Pelanggan)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Menjadi pelanggan tetap	410	99	$410 : 99 = 4,14$
Promosi kepada rekan	418	99	$418 : 99 = 4,22$
Membeli produk sebagai oleh-oleh	418	99	$418 : 99 = 4,22$
Total skor	1246	297	$1246 : 297 = 4,19$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan ke 99 responden, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X4) sebesar 4,19. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik.

Tabel 4.31
Seluruh Indikator Kepuasan Pelanggan (X1 – X4)

Indikator	Responden	
	Total Skor keseluruhan	Jumlah Keseluruhan
X1 (ketanggapan pelayanan)	1301	297
X2 (harga produk)	1298	297
X3 (kualitas produk)	1220	297
X4(loyalitas pelanggan)	1246	297
Total	5065	1188
Skor kepuasan pelanggan	$5065 : 1188 = 4,26$	Kategori = Baik Sekali

Dari tabel di atas setelah dijumlahkan setiap indikator pertanyaan kepuasan pelanggan (X1 – X4) dapat diketahui bahwa didapatkan skor kepuasan pelanggan sebesar 4,26. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

4.2.2.5 Kepuasan pelanggan “ABADI”

Tabel 4.32
Korelasi antara X1 dengan X11, X12, X13 pada Industri Keripik Tempe “ABADI”

	Pelayanan sesuai	Kesopanan karyawan	Kecepatan karyawan dalam transaksi
Kualitas produk Pearson Correlation	.879	.885	.748
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	99	99	99

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat

dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “ketanggapan pelayanan” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel 4.33
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X1 (ketanggapan pelayanan) pada Industri Keripik Tempe “ABADI”

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “ketanggapan pelayanan” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.782 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

2. X2 (Harga produk)

Tabel 4.34
Korelasi antara X2 dengan X21, X22, X23 pada Industri Keripik Tempe “ABADI”

	Produk yang dijual sesuai	Produk yang dijual jauh dari kadaluwarsa	Menjual berbagai macam keripik selain keripik tempe
Kualitas produk Pearson Correlation	.878	.884	.752
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	99	99	99

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kualitas produk” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel 4.35
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (kualitas produk) pada Industri Keripik Tempe “ABADI”

Cronbach’s Alpha	N of Items
.783	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “kualitas produk” pada perusahaan keripik tempe “ABADI” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.783 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

3. X3 (Harga produk)

Tabel 4.36
Korelasi antara X3 dengan X31, X32, X33 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

	Harga sangat terjangkau	Harga sesuai kualitas	Harga bersaing dengan pesaing
Harga produk Pearson Correlation	.842	.842	.792
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	99	99	99

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument

pertanyaan dan setiap item “harga produk” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel: 4.37
Hasil uji reliabilitas indikator X3 (Harga produk) “ABADI”

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “harga produk” pada perusahaan keripik tempe “ABADI” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.765 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

4. X4 (Loyalitas pelanggan)

Tabel 4.38
Korelasi antara X4 dengan X41, X42, X43 pada “ABADI”

	Menjadi pelanggan tetap	Mempromosikan produk kepada kerabat	Membeli sebagai oleh - oleh
Loyalitas pelanggan Pearson Correlation	.777	.887	.771
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	99	99	99

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat

dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “loyalitas pelanggan” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel 4.39
Hasil Uji Reliabilitas X4 (Loyalitas pelanggan) “ABADI”

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “loyalitas pelanggan” pada perusahaan keripik tempe “ABADI” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.744 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

Tabel 4.40
Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan Keripik Tempe “ABADI” Malang

Variabel	Instrument	Hasil <i>Cronbach alpha</i>	Kriteria
X1	Ketanggapan pelayanan	0.782	Reliable
X2	Kualitas produk	0.783	Reliable
X3	Harga produk	0.765	Reliable
X4	Loyalitas pelanggan	0.744	Reliable

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kuisioner yang terdiri dari empat indikator pernyataan yang dibagikan kepada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI” Reliable.

Tabel 4.41
Penghitungan skor kepuasan pelanggan pada indikator X1 (Ketanggapan Pelayanan) pada perusahaan keripik tempe “ABADI”

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Pelayanan yang sesuai	430	99	$430 : 99 = 4,34$
Kesopanan karyawan	433	99	$433 : 99 = 4,37$
Kecepatan kasir dalam transaksi	423	99	$423 : 99 = 4,27$
Total skor	1286	297	$1286 : 297 = 4,32$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X1) sebesar 4,32. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.42
Penghitungan Skor Jawaban Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator X2
(kualitas Produk)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Produk yang dijual sesuai	428	99	$428 : 99 = 4,32$
Produk yang dijual jauh dari kadaluwarsa	431	99	$431 : 99 = 4,35$
Menjual berbagai macam keripik selain keripik tempe	422	99	$422 : 99 = 4,26$
Total skor	1281	297	$1281 : 297 = 4,31$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X2) sebesar 4,31. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.43
Penghitungan Skor jawaban kepuasan pelanggan terhadap indikator X3 (Harga Produk)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Harga sangat terjangkau	428	99	$428 : 99 = 4,32$
Harga sesuai kualitas	423	99	$423 : 99 = 4,27$
Harga bersaing dengan pesaing	414	99	$414 : 99 = 4,18$
Total skor	1265	297	$1265 : 297 = 4,25$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X3) sebesar 4,25. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.44
Penghitungan Skor jawaban kepuasan pelanggan terhadap indikator X4
(Loyalitas pelanggan)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Menjadi pelanggan tetap	388	99	$388 : 99 = 3,91$
Mempromosikan produk kepada kerabat	398	99	$398 : 99 = 4,02$
Harga bersaing dengan pesaing	407	99	$407 : 99 = 4,11$
Total skor	1265	297	$1193 : 297 = 4,01$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X4) sebesar 4,01. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.45
Penghitungan Skor Seluruh Indikator Kepuasan Pelanggan Perusahaan Keripik
Tempe “ABADI” (X1 – X4)

Indikator	Total Skor keseluruhan pelanggan	Jumlah seluruh Responden
X1 (ketanggapan pelayanan)	1286	297
X2 (harga produk)	1281	297
X3 (kualitas produk)	1265	297
X4(loyalitas pelanggan)	1193	297
Total	5025	1188
Skor kepuasan pelanggan	$5025 : 1188 = 4,22$	Kategori= Baik Sekali

Dari tabel di atas , dapat diketahui bahwa seluruh jawaban pelanggan dari seluruh item pertanyaan kepuasan pelanggan mulai dari variabel X1 – X4, setelah dijumlahkan seluruh total jawaban responden, maka didapatkan skor kepuasan

pelanggan keripik tempe “ABADI” sebesar 4,22. Dalam tabel *performance grade*, nilai 4,22 termasuk dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.46
Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Kepuasan Karyawan pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”

Variabel	Instrument	Hasil <i>Cronbach alpha</i>	Kriteria
X1	Ketanggapan pelayanan	0.782	Reliable
X2	Kualitas produk	0.783	Reliable
X3	Harga produk	0.765	Reliable
X4	Loyalitas pelanggan	0.744	Reliable

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kuisioner yang disebarkan kepada 99 pelanggan perusahaan keripik tempe “ABADI” reliable.

Tabel 4.47
Tolok Ukur Perspektif Pelanggan Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Tolok ukur/ perspektif	PERFORMANCE GRADE				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	Kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Customer:					
Retensi pelanggan	-	-	-	-	5,00
Kepuasan pelanggan	-	-	-	-	4,26

Setelah dilakukan perhitungan dari jawaban 99 responden mengenai perspektif kepuasan pelanggan, maka didapatkan tolak ukur di dalam tabel *performance grade* dalam *balanced scorecard*, bahwa retensi pelanggan didapatkan skor sebesar 5,00 termasuk dalam kategori baik sekali, dan kepuasan pelanggan didapatkan skor sebesar 4,26 termasuk dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.48
Tolok Ukur Perspektif Pelanggan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”

Tolok ukur/ perspektif	PERFORMANCE GRADE				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Customer:					
Retensi pelanggan	-	-	-	3,8	-
Kepuasan pelanggan	-	-	-	-	4,22

Dari tabel di atas , diketahui bahwa, setelah dilakukan perhitungan terhadap kinerja perspektif pelanggan pada perusahaan keripik tempe “ABADI”, maka didapatkan hasil untuk retensi pelanggan sebesar 3,8, dan dalam tabel *performance grade* termasuk dalam kategori baik. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan didapatkan hasil sebesar 4,22, dalam tabel *performance grade* dikategorikan baik sekali.

4.2.3 Perspektif Bisnis Internal Pada Keripik Buah dan Tempe

Tabel 4.49
Data Pengiriman Barang pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Jumlah Pengiriman	Jumlah Keterlambatan	On time Delivery (Jumlah Pengiriman tepat waktu)
1 bulan = 3 kali	1 tahun = 0 kali	1 = 3 pengiriman bulan
1 tahun = 3 x 12 = 36 kali		1 = 3 x 12 = 36 otd tahun

Sumber: industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Data di atas menunjukkan bahwa data pengiriman pesanan yang dilakukan oleh “PUTRA FAJAR” tidak pernah mengalami keterlambatan.

4.2.3.1 On time Delivery (OTD)

Digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan pengiriman barang (produk) ke pelanggan. Dapat dihitung dengan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah pengiriman waktu berjalan}}{\text{total jumlah pengiriman}} \times 100\%$$

$$\frac{36}{36} \times 100\% = 100\%$$

Dalam buku Mulyadi (2007), on time delivery digunakan untuk melihat peningkatan keterampilan karyawan dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Jika suatu perusahaan berhasil membentuk keterampilan karyawan sebesar 80% maka akan mendapatkan nilai 1 dalam tabel *performance grade*. Sedangkan jika ia berhasil mencapai angka 100%, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian kisaran target adalah 20% atau (100% dikurangi 80%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). Jadi setiap peningkatan target 1% akan mendapatkan nilai 0,20 atau (4:20). Dalam perhitungan di atas, perusahaan dapat mencapai angka 100%, jadi perhitungannya adalah $[1 + \{0,20 \times (100\% - 80\%)\}] = 5$. Angka 5 dalam tabel *performance grade* berarti dalam kategori baik sekali.

4.2.3.2 Product innovation (PI)

Digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menciptakan produk baru (berinovasi) dalam periode tertentu. Rumus yang digunakan dalam pespektif ini adalah:

$$PI = \frac{\text{jumlah produk baru pada tahun berjalan}}{\text{Total produk}} \times 100\%$$

$$PI = \frac{4}{12} \times 100\% = 0,33 = 33\%$$

Tabel 4.50

Data produk yang diproduksi perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu

No.	Nama produk	Jumlah produksi per minggu
1.	Keripik nangka	100 bal plastic @ 20 bngks
2.	Keripik apel	50 bal plastic @ 20 bngks
3.	Keripik semangka	50 bal plastic @ 20 bngks
4.	Keripik nanas	25 bal plastic @ 20 bngks
5.	Keripik rambutan	10 bal plastic @ 20 bngks
6.	Keripik salak	10 bal plastic @ 20 bngks
7.	Keripik ubi ungu dan cilembu	10 bal plastic @ 20 bngks
8.	Keripik singkong	10 bal plastic @ 20 bngks

Sumber: industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Tabel 4.51

Data jumlah produk baru perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu

1	Keripik tempe	20 bal plastic @ 20 bngks
2.	Keripik tahu	25 bal plastic @ 20 bngks
3.	Keripik talas	5 bal plastic @ 20 bngks
4.	Keripik bentol	5 bal plastic @ 20 bngks

Sumber: industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Dalam Mulyadi (2007), *product innovation* berkaitan dengan produktivitas perusahaan. Pengukurannya adalah jika suatu perusahaan berhasil mencapai angka

25% maka ia akan mendapatkan nilai 1 dan jika ia berhasil mencapai angka 45% maka akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian kisaran target adalah 20 % atau (45% dikurangi 25%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). setiap peningkatan target 1%, maka akan mendapatkan nilai 0,20 atau (4 : 20). Dari perhitungan di atas *product innovation* dicapai sebesar 33%, maka perhitungannya adalah. Dalam perhitungan di atas diperoleh $[1 + \{0,20 \times (33\% - 25\%)\}] = 2,6$ Angka 2,6 dalam tabel *performance grade* dalam kategori cukup baik.

Tabel 4.52
Data pengecer industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Lokasi Pengecer	Nama Pengecer
Batu	Pasar wisata selecta, agrowisata, jatim park, museum satwa, sentra oleh-oleh khas batu “KIRANA” dan “BRAWIJAYA”, wisata petik apel.
Malang	“Pusat oleh-oleh Malang” Jln MT. Haryono depan kampus Univ. Brawijaya. (kawasan ruko watugong)
Pujon	Dewi Sri
Surabaya	
Jakarta	
Bali	Pelanggan baru “PUTRA FAJAR” (baru-baru ini memesan di tempat tersebut)
Bandung	

Sumber: Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Data di atas menunjukkan bahwa daftar pengecer “PUTRA FAJAR” terdapat di kota Batu dan tersebar di berbagai tempat wisata yang terdapat di kota Batu dan sekitarnya, akan tetapi dari luar kota pun seperti Bandung juga menjadi pengecer “PUTRA FAJAR”.

Tabel 4.53
Jumlah Pengiriman Produk ke Pelanggan Keripik Tempe “ABADI” Malang

Jumlah Pengiriman	Jumlah Keterlambatan	On time Delivery (Jumlah Pengiriman tepat waktu)
1 bulan = 1 kali	1 tahun = 0 kali	1 = 1 pengiriman bulan
1 tahun = 1 x 12 = 12 kali		1 = 1 x 12 = 12 otd tahun

Sumber: Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”

Dari data di atas , dapat diketahui bahwa pengiriman produk ke pelanggan tidak mengalami keterlambatan.

4.2.3.3 On Time Delivery (OTD)

Digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan pengiriman barang (produk) ke pelanggan. Dapat dihitung dengan rumus =

$$\frac{\text{jumlah pengiriman tahun berjalan}}{\text{total jumlah pengiriman}} \times 100\%$$

$$\frac{12}{12} \times 100\% = 100\%$$

Dalam buku Mulyadi (2007), *on time delivery* digunakan untuk melihat peningkatan keterampilan karyawan dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Jika suatu perusahaan berhasil membentuk keterampilan karyawan sebesar 80% maka akan mendapatkan nilai 1 dalam tabel *performance grade*. Sedangkan jika ia berhasil mencapai angka 100%, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian kisaran target adalah 20% atau (100% dikurangi 80%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). Jadi setiap peningkatan target 1% akan mendapatkan

nilai 0,20 atau (4:20). Dalam perhitungan di atas , perusahaan dapat mencapai angka 100%, jadi perhitungannya adalah $[1 + \{0,20 \times (100\% - 80\%)\}] = 5$. Angka 5 dalam tabel *performance grade* berarti dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.54
Data produk yang dijual oleh perusahaan keripik tempe “ABADI”

No.	Nama Produk	Harga satuan
1.	Keripik tempe special 400 gr	Rp. 18.000
2.	Keripik tempe special 200 gr	Rp. 9.500
3.	Kripik tempe special bulat 200 gr	Rp. 9.500
4.	Kripik tempe biasa 175 gr	Rp. 16.500
5.	Kripik apel 200 gr	Rp. 21.000
6.	Kripik tempe rasa 200 gr	Rp. 10.000
7.	Kripik tempe rasa 150 gr	Rp. 8500
8.	Kripik kentang	Rp. 12.000
9.	Kripik salak 100 gr	Rp. 11.000
10.	Kripik paru 100 gr	Rp. 14.000
11.	Kripik kakap 150 gr	Rp. 7.500
12.	Kripik sukun 200 gr	Rp. 11.500
13.	Kripik bayam 200 gr	Rp. 8.500
14.	Kripik singkong asin manis 200 gr	Rp. 6.500
15.	Kripik singkong pedas 200 gr	Rp. 6.500
16.	Kripik singkong putih 200 gr	Rp. 6.000
17.	Kripik singkong Madura 150 gr	Rp. 8.000
18.	Rempeyek	Rp. 7.500
19.	Kripik pisang manis 200 gr	Rp. 9.500
20.	Kripik pisang asin 200 gr	Rp. 8.000
21.	Noga kacang	Rp. 14.500
22.	Emping jagung asin 200 gr	Rp. 6.500
23.	Emping jagung pedas 200 gr	Rp. 7.500
24.	Jagung mekar 200 gr	Rp. 7.500
25.	Stick bawang	Rp. 8.000
26.	Pia	Rp. 8.000
27.	Talas asin 200 gr	Rp. 8.500
28.	Abon	Rp. 18.000
29.	Bidaran 200 gr	Rp. 9.500

No.	Nama Produk	Harga satuan
30.	Keciput 200 gr	Rp. 8.000
31.	Sus kering 100 gr	Rp. 10.500
32.	Semprit (21 biji)	Rp. 7.500
33.	Ikan jambrong 200 gr	Rp. 7.000
34.	Plintiran 200 gr	Rp. 8.500
35.	Kue blinjo	Rp. 21.000
36.	Ladu	Rp. 8.000
37.	Sambal goreng kering tempe 200 gr	Rp. 7.500
38.	Sambel pecel 200 gr	Rp. 8.000
39.	Gatot/thiwul	Rp. 5.500
40.	Rengginang	Rp. 7.000
41.	Keripik jahe	Rp. 7.500
42.	Keripik usus ayam 50 gr	Rp. 8.000
43.	Keripik cakar ayam 50 gr	Rp. 8.500

Sumber: perusahaan keripik tempe “ABADI”

Tabel 4.55
Jumlah Produk Baru Perusahaan Keripik “ABADI” Tahun 2013

No.	Nama Produk	Harga satuan
1.	Jenang apel/nangka/sirsat	Rp. 5.000
2.	Jenang strawberry	Rp. 5.000
3.	Jenang salak	Rp. 5.000
4.	Skoteng	Rp. 9.000
5.	Ledre pisang kecil (1 pak)	Rp. 12.500
6.	Sale pisang	Rp. 5.500
7.	Ayas merah putih	Rp. 4.000
8.	Blinjo manis/pedas	Rp. 7.500
9.	Balado	Rp. 7.000
10.	Sumpia	Rp. 12.000
11.	Koro	Rp. 6.000
12.	Keripik kedelai	Rp. 6.500
13.	Keripik bentol	Rp. 6.000
14.	Keripik belut	Rp. 7.500
15.	Keripik nangka	Rp. 11.000
16.	Keripik belut	Rp. 7.000
17.	Kacang bawang 200 gr	Rp. 9.500
18.	Gula kacang 8 biji	Rp. 8.500

Sumber: perusahaan keripik tempe “ABADI”

4.2.3.2 *Product Innovation (PI)*

Digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menciptakan produk baru (berinovasi) dalam periode tertentu. Rumus yang digunakan dalam pespektif ini adalah:

$$PI = \frac{\text{jumlah produk baru pada tahun berjalan}}{\text{Total produk}} \times 100\%$$

$$PI = \frac{18}{61} \times 100\% = 29\%$$

Dalam Mulyadi (2007), *product innovation* berkaitan dengan produktivitas perusahaan. Pengukurannya adalah jika suatu perusahaan berhasil mencapai angka 25% maka ia kan mendapatkan nilai 1 dan jika ia berhasil mencapai angka 45% maka akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian kisaran target adalah 20 % atau (45% dikurangi 25%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). setiap peningkatan target 1%, maka akan mendapatkan nilai 0,20 atau (4 : 20). Dari perhitungan di atas *product innovation* dicapai sebesar 29%, maka perhitungannya adalah. Dalam perhitungan di atas diperoleh $[1 + \{0,20 \times (29\% - 25\%)] = 1,8$. Angka 1,8 dalam tabel *performance grade* dalam kategori kurang.

Tabel 4.56
Tolok Ukur Perspektif Bisnis Internal Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Tolok ukur/ perspektif	PERFORMANCE GRADE				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	Kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Bisnis internal:					
On time delivery	-	-	-	-	5,00
(OTD)	-	-	2,6	-	-
Product inovasion					

Sumber: Mulyadi (2007) diolah oleh peneliti

Setelah dilakukan perhitungan dalam perspektif bisnis internal, yaitu *on time delivery* dan *product innovation*, maka *on time delivery* didapatkan hasil sebesar 5,00 dalam tabel *performance grade* dikategorikan dalam kinerja baik sekali. Sedangkan untuk *product innovation* didapatkan hasil sebesar 2,6, dalam tabel *performance grade* dikategorikan cukup baik.

Tabel 4.57
**Tolok Ukur Perspektif Bisnis Internal Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”
 Malang**

Tolok ukur/ perspektif	PERFORMANCE GRADE				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Bisnis internal:					
On time delivery	-	-	-	-	5,00
Product innovation	-	1,8	-	-	-

Dari tabel di atas , diketahui bahwa, setelah dilakukan perhitungan terhadap kinerja perspektif bisnis internal pada perusahaan keripik tempe “ABADI”, maka

didapatkan hasil untuk *on time delivery* sebesar 5,00, dan dalam tabel *performance grade* termasuk dalam kategori baik sekali. Sedangkan untuk *product innovation* didapatkan hasil sebesar 1,8, dalam tabel *performance grade* dikategorikan kurang.

4.2.4 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran Keripik Tempe dan Buah

4.2.4.1 Retensi karyawan “PUTRA FAJAR”

Merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan, dan dapat diukur dengan cara :

$$\frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\frac{5}{32} \times 100\% = 0,15 = 15\%$$

Dalam Mulyadi (2007), jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 5%, maka akan memperoleh nilai 1, jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 15%, maka akan memperoleh nilai 3, dan jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 20%, maka akan memperoleh nilai 5. Dan kisaran target adalah 10% atau (20% dikurangi 10%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). Jadi setiap peningkatan target 1%, maka perusahaan akan mendapatkan nilai 0,40 atau (4:10). Dari hasil perhitungan di atas, bahwa perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 15%, maka perhitungannya adalah [1 +

$\{0,40 \times (15\% - 10\%)\} = 3,00$. Dalam tabel *performance grade* nilai 3 termasuk dalam kategori cukup baik.

Tabel 4.58
Jumlah Karyawan Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” tahun 2013

No.	Keterangan	Jumlah Karyawan
1.	Pemilik (owner)	2 orang
2.	Bagian Produksi	23 orang
3.	Bagian administrasi dan keuangan	1 orang
4.	Bagian pengemasan	2 orang
5.	Bagian pemasaran	1 orang
6.	Bagian pengantar pesanan	3 orang
	Jumlah seluruh karyawan	32 orang

Sumber: industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

4.2.4.2 Retensi karyawan “ABADI”

Merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan, dan dapat diukur dengan cara :

$$\frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\frac{5}{30} \times 100\% = 0,16 = 16\%$$

Dalam Mulyadi (2007), jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 5%, maka akan memperoleh nilai 1, jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 15%, maka akan memperoleh nilai 3, dan jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 20%, maka, akan memperoleh nilai 5.

Dan kisaran target adalah 10% atau (20% dikurangi 10%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). Jadi setiap peningkatan target 1%, maka perusahaan akan mendapatkan nilai 0,40 atau (4:10). Dari hasil perhitungan di atas , bahwa perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 16%, maka perhitungannya adalah $[1 + \{0,40 \times (16\% - 10\%)] = 3.4$. Dalam tabel *performance grade* nilai 3.4 termasuk dalam kategori baik.

Tabel 4.59

Data Jumlah Karyawan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang tahun 2013

No.	Keterangan	Jumlah Karyawan
1.	Pemilik (owner)	1 orang
2.	Bagian administrasi dan umum	1 orang
3.	Bagian pembelian	2 orang
4.	Bagian personalia	2 orang
5.	Bagian produksi	20 orang
6.	Bagian pemasaran	4 orang
Jumlah seluruh karyawan		30 orang

Sumber: Perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang

Tabel 4.60

Data jumlah karyawan yang keluar tahun 2013-sekarang

No.	Keterangan	Jumlah Karyawan
1.	Bagian pembelian	2 orang
2.	Bagian personalia	2 orang
3.	Bagian produksi	1 orang
Jumlah karyawan yang keluar		5 orang

Sumber: perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang

4.2.4.3 Kepuasan Karyawan “PUTRA FAJAR”

1. X1 (Kepuasan Finansial)

Tabel 4.61
Korelasi antara X1 dengan X11, X12, X13 pada industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

	Gaji sebanding dengan pekerjaan	Upah lembur sesuai	Sering mendapatkan bonus
Kepuasan finansial Pearson Correlation	.792	.813	.721
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	32	32	32

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan finansial” pada kuesioner yang dibagikan pada 32 karyawan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.62
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X1 (kepuasan finansial) pada industri PUTRA FAJAR”

Cronbach’s Alpha	N of Items
.667	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “kepuasan finansial” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu 0.667 > 0.60. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

2. X2 (Kepuasan fisik)

Tabel 4.63
korelasi antara X2 dengan X21, X22, X23 pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

	Pengaturan jam istirahat sesuai	Atasan memperhatikan kondisi kesehatan karyawan	Fasilitas karyawan terpenuhi
Kepuasan fisik Pearson Correlation	.775	.840	.495
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	32	32	32

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak

valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan fisik” pada kuesioner yang dibagikan pada 32 karyawan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.64

Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (kepuasan fisik) pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Cronbach's Alpha	N of Items
.620	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “kepuasan fisik” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.620 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

3. X3 (Kepuasan sosial)

Tabel 4.65
korelasi antara X3 dengan X31, X32, X33 pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

	Sering mendapatkan motivasi dari atasan	Atasan tanggap terhadap masalah karyawan	Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya baik
Kepuasan sosial Pearson Correlation	.769	.807	.706
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	32	32	32

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan sosial” pada kuesioner yang dibagikan pada 32 karyawan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.66
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X3 (kepuasan sosial) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Cronbach's Alpha	N of Items
.705	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “kepuasan fisik” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu 0.705 > 0.60. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

4. X4 (Kepuasan psikologi)

Tabel 4.67
Korelasi antara X4 dengan X41, X42, X43 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

	Merasa senang bekerja disini	Merasa nyaman bekerja disini	Sering diadakan pelatihan karyawan
Kepuasan psikologi Pearson Correlation	.746	.773	.713
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
N	32	32	32

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat

bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan psikologis” pada kuesioner yang dibagikan pada 32 karyawan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.68
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X4 (Kepuasan psikologi) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Cronbach's Alpha	N of Items
.618	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “kepuasan psikologis” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.618 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*)

Tabel 4.69
Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Kepuasan Karyawan Pada Industri Kripik Buah “PUTRA FAJAR”

Variabel	Instrument	Hasil <i>Cronbach alpha</i>	Kriteria
X1	Kepuasan finansial	0.667	Reliable
X2	Kepuasan fisik	0.620	Reliable
X3	Kepuasan sosial	0.705	Reliable
X4	Kepuasan psikologis	0.618	Reliable

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel 4.70
Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada Indikator X1 (Kepuasan finansial)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Gaji sebanding dengan pekerjaan	138	32	$138 : 32 = 4,31$
Upah lembur sesuai	140	32	$140 : 32 = 4,37$
Sering mendapatkan bonus	136	32	$136 : 32 = 4,25$
Total skor	414	96	$414 : 96 = 4,31$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan karyawan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 32 karyawan keripik buah “PUTRA FAJAR”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X1) sebesar 4,31. Dalam tabel *performance gradei* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.71
Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada indikator X2 (Kepuasan fisik)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Pengaturan jam istirahat sesuai	141	32	$435 : 99 = 4,39$
Atasan memperhatikan kondisi kesehatan karyawan	141	32	$141 : 32 = 4,40$
Fasilitas karyawan terpenuhi	135	32	$135 : 32 = 4,21$
Total skor	417	96	$417 : 96 = 4,34$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan karyawan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 32 karyawan keripik buah “PUTRA FAJAR”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X2) sebesar 4,3. Dalam tabel *performance gradei* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.72
Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada Indikator X3 (Kepuasan sosial)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Sering mendapat motivasi dari atasan	132	32	$132 : 32 = 4,12$
Atasan tanggap terhadap masalah karyawan	134	32	$134 : 32 = 4,18$
Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya baik	132	32	$132 : 32 = 4,12$
Total skor	398	96	$398 : 96 = 4,14$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan karyawan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 32 karyawan keripik buah “PUTRA FAJAR”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X3) sebesar 4,14. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik.

Tabel 4.73
Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada Indikator X4 (Kepuasan psikologis)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Merasa senang bekerja disini	141	32	$141 : 32 = 4,40$
Merasa nyaman bekerja disini	140	32	$140 : 32 = 4,37$
Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya baik	135	32	$135 : 32 = 4,21$
Total skor	416	96	$416 : 96 = 4,33$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan karyawan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 32 karyawan keripik buah “PUTRA

FAJAR”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X4) sebesar 4,33. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.74

Penghitungan Skor seluruh kepuasan karyawan “PUTRA FAJAR”

Indikator	Total Skor keseluruhan karyawan	Jumlah seluruh karyawan
X1 (kepuasan finansial)	414	96
X2 (kepuasan fisik)	417	96
X3 (kepuasan sosial)	398	96
X4 (kepuasan psikologi)	416	96
Total	1645	384
Skor kepuasan karyawan	1645 : 384 = 4,28	Kategori= Baik Sekali

Dari tabel di atas , dapat diketahui bahwa seluruh jawaban karyawan dari seluruh item pertanyaan kepuasan karyawan mulai dari variabel X1 – X4, setelah dijumlahkan seluruh total jawaban responden, maka didapatkan skor kepuasan pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR” sebesar 4,28. Dalam tabel *performance grade*, nilai 4,28 termasuk dalam kategori baik sekali.

4.2.2.5 Kepuasan pelanggan “ABADI”

Tabel 4.32
Korelasi antara X1 dengan X11, X12, X13 pada Industri Keripik Tempe
“ABADI”

	Pelayanan Sesuai	Kesopanan Karyawan	Kecepatan Karyawan dalam Transaksi
Ketanggapan Pelayanan	.879	.885	.748
Pearson Correlation	.000	.000	.000
Sig.(2-tailed)	.99	.99	.99
N			

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “ketanggapan pelayanan” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel 4.33
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X1 (ketanggapan pelayanan) pada Industri
Keripik Tempe “ABADI”

Cronbach’s Alpha	N of Items
.782	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “ketanggapan pelayanan” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.782 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

2. X2 (Harga produk)

Tabel 4.34
Korelasi antara X2 dengan X21, X22, X23 pada Industri Keripik Tempe “ABADI”

		Produk yang dijual sesuai	Produk yang dijual jauh dari kedaluarsa	Menjual berbagai macam keripik selain keripik tempe
Ketanggapan Produk	Pearson Correlation	.878	.884	.752
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
	N	99	99	.99

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak

valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kualitas produk” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel 4.35
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (kualitas produk) pada Industri Keripik Tempe “ABADI”

Cronbach’s Alpha	N of Items
.783	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “kualitas produk” pada perusahaan keripik tempe “ABADI” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.783 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

3. X3 (Harga produk)

Tabel 4.36
Korelasi antara X3 dengan X31, X32, X33 pada perusahaan keripik tempe “ABADI”

	Harga Sangat Terjangkau	Harga Sesuai Kualitas	Harga Bersaing dengan Pesaing
Harga Produk Pearson Correlation	.842	.842	.792
Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
N	99	99	.99

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “harga produk” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel: 4.37
Hasil uji reliabilitas indikator X3 (Harga produk) “ABADI”

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “harga produk” pada perusahaan keripik tempe “ABADI” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.765 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

5. X4 (Loyalitas pelanggan)

Tabel 4.38
Korelasi antara X4 dengan X41, X42,X43 pada “ABADI”

	Menjadi Pelanggan Tetap	Mempromosikan Produk kepada Kerabat	Membeli sebagai Oleh-oleh
Loyalitas Pelanggan Pearson Correlation	.777	.887	.771
Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
N	99	99	.99

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “loyalitas pelanggan” pada kuesioner yang dibagikan pada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel 4.39
Hasil Uji Reliabilitas X4 (Loyalitas pelanggan) “ABADI”

Cronbach’s Alpha	N of Items
.744	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “loyalitas pelanggan” pada perusahaan keripik tempe “ABADI” tersebut adalah dengan

melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu 0.744 > 0.60. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

Tabel 4.40
Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan Keripik Tempe “ABADI” Malang

Variabel	Instrument	Hasil <i>Cronbach alpha</i>	Kriteria
X1	Ketanggapan pelayanan	0.782	Reliable
X2	Kualitas produk	0.783	Reliable
X3	Harga produk	0.765	Reliable
X4	Loyalitas pelanggan	0.744	Reliable

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kuisisioner yang terdiri dari empat indikator pernyataan yang dibagikan kepada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI” Reliable.

Tabel 4.41
Penghitungan skor kepuasan pelanggan pada indikator X1 (Ketanggapan Pelayanan) pada perusahaan keripik tempe “ABADI”

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Pelayanan yang sesuai	430	99	$430 : 99 = 4,34$
Kesopanankaryawan	433	99	$433 : 99 = 4,37$
Kecepatan kasir dalam transaksi	423	99	$423 : 99 = 4,27$
Total skor	1286	297	$1286 : 297 = 4,32$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisisioner yang disebarkan kepada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI”,

maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X1) sebesar 4,32. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.42
Penghitungan Skor Jawaban Kepuasan Pelanggan terhadap Indikator X2
(kualitas Produk)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Produk yang dijual sesuai	428	99	$428 : 99 = 4,32$
Produk yang dijual jauh dari kadaluarsa	431	99	$431 : 99 = 4,35$
Menjual berbagai macam keripik selain keripik tempe	422	99	$422 : 99 = 4,26$
Total skor	1281	297	$1281 : 297 = 4,31$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X2) sebesar 4,31. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.43
Penghitungan Skor jawaban kepuasan pelanggan terhadap indikator X3 (Harga Produk)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Harga sangat terjangkau	428	99	$428 : 99 = 4,32$
Harga sesuai kualitas	423	99	$423 : 99 = 4,27$
Harga bersaing dengan pesaing	414	99	$414 : 99 = 4,18$
Total skor	1265	297	$1265 : 297 = 4,25$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI”,

maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X3) sebesar 4,25. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.44
Penghitungan Skor jawaban kepuasan pelanggan terhadap indikator X4
(Loyalitas pelanggan)

Item	Responden		Skor Ketanggapan Pelayanan
	Total Skor	Jumlah	
Menjadi pelanggan tetap	388	99	$388 : 99 = 3,91$
Mempromosikan produk kepada kerabat	398	99	$398 : 99 = 4,02$
Membeli sebagai oleh – oleh	407	99	$407 : 99 = 4,11$
Total skor	1193	297	$1193 : 297 = 4,01$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan pelanggan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 99 pelanggan keripik tempe “ABADI”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X4) sebesar 4,01. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.45
Penghitungan Skor Seluruh Indikator Kepuasan Pelanggan Perusahaan Keripik
Tempe “ABADI” (X1 – X4)

Indikator	Total Skor keseluruhan pelanggan	Jumlah seluruh Responden
X1 (ketanggapan pelayanan)	1286	297
X2 (harga produk)	1281	297
X3 (kualitas produk)	1265	297
X4(loyalitas pelanggan)	1193	297
Total	5025	1188
Skor kepuasan pelanggan	$5025 : 1188 = 4,22$	Kategori = Baik Sekali

Dari tabel di atas , dapat diketahui bahwa seluruh jawaban pelanggan dari seluruh item pertanyaan kepuasan pelanggan mulai dari variabel X1 – X4, setelah dijumlahkan seluruh total jawaban responden, maka didapatkan skor kepuasan pelanggan keripik tempe “ABADI” sebesar 4,22. Dalam tabel *performance grade*, nilai 4,22 termasuk dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.46
Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Kepuasan Pelanggan pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”

Variabel	Instrument	Hasil <i>Cronbach alpha</i>	Kriteria
X1	Ketanggapan pelayanan	0.782	Reliable
X2	Kualitas produk	0.783	Reliable
X3	Harga produk	0.765	Reliable
X4	Loyalitas pelanggan	0.744	Reliable

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kuisioner yang disebarkan kepada 99 pelanggan perusahaan keripik tempe “ABADI” reliable.

Tabel 4.47
Tolok Ukur Perspektif Pelanggan Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Tolok ukur/ perspektif	<i>PERFORMANCE GRADE</i>				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	Kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Customer: Retensi pelanggan Kepuasan pelanggan	- -	- -	- -	- -	5,00 4,26

Setelah dilakukan perhitungan dari jawaban 99 responden mengenai perspektif kepuasan pelanggan, maka didapatkan tolok ukur di dalam tabel *performance grade* dalam *balanced scorecard*, bahwa retensi pelanggan didapatkan skor sebesar 5,00 termasuk dalam kategori baik sekali, dan kepuasan pelanggan didapatkan skor sebesar 4,26 termasuk dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.48
Tolok Ukur Perspektif Pelanggan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”

Tolok ukur/ perspektif	PERFORMANCE GRADE				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Customer:					
Retensi pelanggan	-	-	-	3,8	-
Kepuasan pelanggan	-	-	-	-	4,22

Dari tabel di atas , diketahui bahwa, setelah dilakukan perhitungan terhadap kinerja perspektif pelanggan pada perusahaan keripik tempe “ABADI”, maka didapatkan hasil untuk retensi pelanggan sebesar 3,8, dan dalam tabel *performance grade* termasuk dalam kategori baik. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan didapatkan hasil sebesar 4,22, dalam tabel *performance grade* dikategorikan baik sekali.

4.2.3 Perspektif Bisnis Internal Pada Keripik Buah dan Tempe

Tabel 4.49
Data Pengiriman Barang pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Jumlah Pengiriman	Jumlah Keterlambatan	On time Delivery (Jumlah Pengiriman tepat waktu)
1 bulan = 3 kali	1 tahun = 0 kali	1 bulan = 3 pengiriman
1 tahun = 3 x 12 = 36 kali		1 tahun = 3 x 12 = 36 otd

Sumber: industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Data di atas menunjukkan bahwa data pengiriman pesanan yang dilakukan oleh “PUTRA FAJAR” tidak pernah mengalami keterlambatan.

4.2.3.1 On time Delivery (OTD)

Digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan pengiriman barang (produk) ke pelanggan. Dapat dihitung dengan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah pengiriman waktu berjalan}}{\text{total jumlah pengiriman}} \times 100\%$$

$$\frac{36}{36} \times 100\% = 100\%$$

Dalam buku Mulyadi (2007), on time delivery digunakan untuk melihat peningkatan keterampilan karyawan dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Jika suatu perusahaan berhasil membentuk keterampilan karyawan sebesar 80% maka akan mendapatkan nilai 1 dalam tabel *performance grade*. Sedangkan jika ia berhasil mencapai angka 100%, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian kisaran target adalah 20% atau (100% dikurangi 80%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). Jadi setiap peningkatan target 1% akan mendapatkan

nilai 0,20 atau (4:20). Dalam perhitungan di atas , perusahaan dapat mencapai angka 100%, jadi perhitungannya adalah $[1 + \{0,20 \times (100\% - 80\%)\}] = 5$. Angka 5 dalam tabel *performance grade* berarti dalam kategori baik sekali.

4.2.3.2 Product innovation (PI)

Digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menciptakan produk baru (berinovasi) dalam periode tertentu. Rumus yang digunakan dalam pespektif ini adalah:

$$PI = \frac{\text{jumlah produk baru pada tahun berjalan}}{\text{Total produk}} \times 100\%$$

$$PI = \frac{4}{12} \times 100\% = 0,33 = 33\%$$

Tabel 4.50

Data produk yang diproduksi perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu

No.	Nama produk	Jumlah produksi per minggu
1.	Keripik nangka	100 bal plastic @ 20 bngks
2.	Keripik apel	50 bal plastic @ 20 bngks
3.	Keripik semangka	50 bal plastic @ 20 bngks
4.	Keripik nanas	25 bal plastic @ 20 bngks
5.	Keripik rambutan	10 bal plastic @ 20 bngks
6.	Keripik salak	10 bal plastic @ 20 bngks
7.	Keripik ubi ungu dan cilembu	10 bal plastic @ 20 bngks
8.	Keripik singkong	10 bal plastic @ 20 bngks

Sumber: industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Tabel 4.51

Data jumlah produk baru perusahaan keripik buah “PUTRA FAJAR” Batu

1.	Keripik tempe	20 bal plastic @ 20 bngks
2.	Keripik tahu	25 bal plastic @ 20 bngks
3.	Keripik talas	5 bal plastic @ 20 bngks
4.	Keripik bentol	5 bal plastic @ 20 bngks

Sumber: industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Dalam Mulyadi (2007), *product innovation* berkaitan dengan produktivitas perusahaan. Pengukurannya adalah jika suatu perusahaan berhasil mencapai angka 25% maka ia akan mendapatkan nilai 1 dan jika ia berhasil mencapai angka 45% maka akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian kisaran target adalah 20 % atau (45% dikurangi 25%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). setiap peningkatan target 1%, maka akan mendapatkan nilai 0,20 atau (4 : 20). Dari perhitungan di atas *product innovation* dicapai sebesar 33%, maka perhitungannya adalah. Dalam perhitungan di atas diperoleh $[1 + \{0,20 \times (33\% - 25\%)\}] = 2,6$ Angka 2,6 dalam tabel *performance grade* dalam kategori cukup baik.

Tabel 4.52
Data pengecer industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Lokasi Pengecer	Nama Pengecer
Batu	Pasar wisata selecta, agrowisata, jatim park, museum satwa, sentra oleh-oleh khas batu “KIRANA” dan “BRAWIJAYA”, wisata petik apel.
Malang	“Pusat oleh-oleh Malang” Jln MT. Haryono depan kampus Univ. Brawijaya. (kawasan ruko watugong)
Pujon	Dewi Sri
Surabaya	
Jakarta	
Bali	Pelanggan baru “PUTRA FAJAR” (baru-baru ini memesan di tempat tersebut)
Bandung	

Sumber: Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Data di atas menunjukkan bahwa daftar pengecer “PUTRA FAJAR” terdapat di kota Batu dan tersebar di berbagai tempat wisata yang terdapat di kota Batu dan

sekitarnya, akan tetapi dari luar kota pun seperti Bandung juga menjadi pengecer “PUTRA FAJAR”.

Tabel 4.53
Jumlah Pengiriman Produk ke Pelanggan Keripik Tempe “ABADI” Malang

Jumlah Pengiriman			Jumlah Keterlambatan			On time Delivery (Jumlah Pengiriman tepat waktu)		
1 bulan	=	1 kali	1 tahun	=	0 kali	1 bulan	=	1 pengiriman
1 tahun	=	1 x 12 = 12 kali				1 tahun	=	1 x 12 = 12 otd

Sumber: Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”

Dari data di atas, dapat diketahui bahwa pengiriman produk ke pelanggan tidak mengalami keterlambatan.

4.2.3.3 On Time Delivery (OTD)

Digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan pengiriman barang (produk) ke pelanggan. Dapat dihitung dengan rumus :

$$\frac{\text{jumlah pengiriman tahun berjalan}}{\text{total jumlah pengiriman}} \times 100\%$$

$$\frac{12}{12} \times 100\% = 100\%$$

Dalam buku Mulyadi (2007), *on time delivery* digunakan untuk melihat peningkatan keterampilan karyawan dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Jika suatu perusahaan berhasil membentuk keterampilan karyawan sebesar 80% maka akan mendapatkan nilai 1 dalam tabel *performance grade*. Sedangkan jika ia berhasil mencapai angka 100%, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan nilai 5. Dengan

demikian kisaran target adalah 20% atau (100% dikurangi 80%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). Jadi setiap peningkatan target 1% akan mendapatkan nilai 0,20 atau (4:20). Dalam perhitungan di atas , perusahaan dapat mencapai angka 100%, jadi perhitungannya adalah $[1 + \{0,20 \times (100\% - 80\%)\}] = 5$. Angka 5 dalam tabel *performance grade* berarti dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.54
Data produk yang dijual oleh perusahaan keripik tempe “ABADI”

No.	Nama Produk	Harga satuan
1.	Keripik tempe special 400 gr	Rp. 18.000
2.	Keripik tempe special 200 gr	Rp. 9.500
3.	Kripik tempe special bulat 200 gr	Rp. 9.500
4.	Kripik tempe biasa 175 gr	Rp. 16.500
5.	Kripik apel 200 gr	Rp. 21.000
6.	Kripik tempe rasa 200 gr	Rp. 10.000
7.	Kripik tempe rasa 150 gr	Rp. 8500
8.	Kripik kentang	Rp. 12.000
9.	Kripik salak 100 gr	Rp. 11.000
10.	Kripik paru 100 gr	Rp. 14.000
11.	Kripik kakap 150 gr	Rp. 7.500
12.	Kripik sukun 200 gr	Rp. 11.500
13.	Kripik bayam 200 gr	Rp. 8.500
14.	Kripik singkong asin manis 200 gr	Rp. 6.500
15.	Kripik singkong pedas 200 gr	Rp. 6.500
16.	Kripik singkong putih 200 gr	Rp. 6.000
17.	Kripik singkong Madura 150 gr	Rp. 8.000
18.	Rempeyek	Rp. 7.500
19.	Kripik pisang manis 200 gr	Rp. 9.500
20.	Kripik pisang asin 200 gr	Rp. 8.000
21.	Noga kacang	Rp. 14.500
22.	Emping jagung asin 200 gr	Rp. 6.500
23.	Emping jagung pedas 200 gr	Rp. 7.500
24.	Jagung mekar 200 gr	Rp. 7.500
25.	Stick bawang	Rp. 8.000
26.	Pia	Rp. 8.000
27.	Talas asin 200 gr	Rp. 8.500
28.	Abon	Rp. 18.000

No.	Nama Produk	Harga satuan
29.	Bidaran 200 gr	Rp. 9.500
30.	Keciput 200 gr	Rp. 8.000
31.	Sus kering 100 gr	Rp. 10.500
32.	Semprit (21 biji)	Rp. 7.500
33.	Ikan jambrong 200 gr	Rp. 7.000
34.	Plintiran 200 gr	Rp. 8.500
35.	Kue blinjo	Rp. 21.000
36.	Ladu	Rp. 8.000
37.	Sambal goreng kering tempe 200 gr	Rp. 7.500
38.	Sambel pecel 200 gr	Rp. 8.000
39.	Gatot/thiwul	Rp. 5.500
40.	Rengginang	Rp. 7.000
41.	Keripik jahe	Rp. 7.500
42.	Keripik usus ayam 50 gr	Rp. 8.000
43.	Keripik cakar ayam 50 gr	Rp. 8.500

Sumber: perusahaan keripik tempe “ABADI”

Tabel 4.55
Jumlah Produk Baru Perusahaan Keripik “ABADI” Tahun 2013

No.	Nama Produk	Harga satuan
1.	Jenang apel/nangka/sirsat	Rp. 5.000
2.	Jenang strawberry	Rp. 5.000
3.	Jenang salak	Rp. 5.000
4.	Skoteng	Rp. 9.000
5.	Ledre pisang kecil (1 pak)	Rp. 12.500
6.	Sale pisang	Rp. 5.500
7.	Ayas merah putih	Rp. 4.000
8.	Blinjo manis/pedas	Rp. 7.500
9.	Balado	Rp. 7.000
10.	Sumpia	Rp. 12.000
11.	Koro	Rp. 6.000
12.	Keripik kedelai	Rp. 6.500
13.	Keripik bentol	Rp. 6.000
14.	Keripik belut	Rp. 7.500
15.	Keripik nangka	Rp. 11.000
16.	Keripik belut	Rp. 7.000
17.	Kacang bawang 200 gr	Rp. 9.500
18.	Gula kacang 8 biji	Rp. 8.500

Sumber: perusahaan keripik tempe “ABADI”

4.2.4.4 *Product Innovation (PI)*

Digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menciptakan produk baru (berinovasi) dalam periode tertentu. Rumus yang digunakan dalam pespektif ini adalah:

$$PI = \frac{\text{Jumlah Produk Baru Pada Tahun Berjalan}}{\text{Total Produk}} \times 100\%$$

$$PI = \frac{18}{61} \times 100\% = 29\%$$

Dalam Mulyadi (2007), *product innovation* berkaitan dengan produktivitas perusahaan. Pengukurannya adalah jika suatu perusahaan berhasil mencapai angka 25% maka ia kan mendapatkan nilai 1 dan jika ia berhasil mencapai angka 45% maka akan mendapatkan nilai 5. Dengan demikian kisaran target adalah 20 % atau (45% dikurangi 25%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). setiap peningkatan target 1%, maka akan mendapatkan nilai 0,20 atau (4 : 20). Dari perhitungan di atas *product innovation* dicapai sebesar 29%, maka perhitungannya adalah. Dalam perhitungan di atas diperoleh $[1 + \{0,20 \times (29\% - 25\%)\}] = 1,8$. Angka 1,8 dalam tabel *performance grade* dalam kategori kurang.

Tabel 4.56

Tolok Ukur Perspektif Bisnis Internal Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Tolok ukur/ perspektif	PERFORMANCE GRADE				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	Kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Bisnis internal:					
On time delivery (OTD)	-	-	-	-	5,00
Product inovation	-	-	2,6	-	-

Sumber: Mulyadi (2007) diolah oleh peneliti

Setelah dilakukan perhitungan dalam perspektif bisnis internal, yaitu *on time delivery* dan *product innovation*, maka *on time delivery* didapatkan hasil sebesar 5,00 dalam tabel *performance grade* dikategorikan dalam kinerja baik sekali. Sedangkan untuk *product innovation* didapatkan hasil sebesar 2,6, dalam tabel *performance grade* dikategorikan cukup baik.

Tabel 4.57

**Tolok Ukur Perspektif Bisnis Internal Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”
Malang**

Tolok ukur/ perspektif	PERFORMANCE GRADE				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Bisnis internal:					
On time delivery	-	-	-	-	5,00
Product innovation	-	1,8	-	-	-

Dari tabel di atas , diketahui bahwa, setelah dilakukan perhitungan terhadap kinerja perspektif bisnis internal pada perusahaan keripik tempe “ABADI”, maka didapatkan hasil untuk *on time delivery* sebesar 5,00, dan dalam tabel *performance grade* termasuk dalam kategori baik sekali. Sedangkan untuk *product innovation* didapatkan hasil sebesar 1,8, dalam tabel *performance grade* dikategorikan kurang.

4.2.5 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran Keripik Tempe dan Buah

4.2.4.1 Retensi karyawan “PUTRA FAJAR”

Merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan, dan dapat diukur dengan cara :

$$\frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\frac{5}{32} \times 100\% = 0,15 = 15$$

Dalam Mulyadi (2007), jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 5%, maka akan memperoleh nilai 1, jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 15%, maka akan memperoleh nilai 3, dan jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 20%, maka, akan memperoleh nilai 5. Dan kisaran target adalah 10% atau (20% dikurangi 10%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). Jadi setiap peningkatan target 1%, maka perusahaan akan mendapatkan nilai 0,40 atau (4:10). Dari hasil perhitungan di atas , bahwa perusahaan

dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 15%, maka perhitungannya adalah $[1 + \{0,40 \times (15\% - 10\%)] = 3,00$. Dalam tabel *performance grade* nilai 3 termasuk dalam kategori cukup baik.

Tabel 4.58
Jumlah Karyawan Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR” tahun 2013

No.	Keterangan	Jumlah Karyawan
1.	Pemilik (owner)	2 orang
2.	Bagian Produksi	23 orang
3.	Bagian administrasi dan keuangan	1 orang
4.	Bagian pengemasan	2 orang
5.	Bagian pemasaran	1 orang
6.	Bagian pengantar pesanan	3 orang
	Jumlah seluruh karyawan	32 orang

Sumber: industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

4.2.5.2 Retensi karyawan “ABADI”

Merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan, dan dapat diukur dengan cara :

$$\frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Dari data dibawah ini jumlah karyawan yang keluar :

$$\frac{5}{30} \times 100\% = 0,16 = 16\%$$

Dalam Mulyadi (2007), jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 5%, maka akan memperoleh nilai 1, jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 15%, maka akan memperoleh nilai 3, dan jika perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 20%, maka, akan memperoleh nilai 5.

Dan kisaran target adalah 10% atau (20% dikurangi 10%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurangi 1). Jadi setiap peningkatan target 1%, maka perusahaan akan mendapatkan nilai 0,40 atau (4:10). Dari hasil perhitungan di atas , bahwa perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 16%, maka perhitungannya adalah $[1 + \{0,40 \times (16\% - 10\%)] = 3.4$. Dalam tabel *performance grade* nilai 3.4 termasuk dalam kategori baik .

Tabel 4.59
Data Jumlah Karyawan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang tahun 2013

No.	Keterangan	Jumlah Karyawan
1.	Pemilik (owner)	1 orang
2.	Bagian administrasi dan umum	1 orang
3.	Bagian pembelian	2 orang
4.	Bagian personalia	2 orang
5.	Bagian produksi	20 orang
6.	Bagian pemasaran	4 orang
	Jumlah seluruh karyawan	30 orang

Sumber: perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang

Tabel 4.60
Data jumlah karyawan yang keluar tahun 2013-sekarang

No.	Keterangan	Jumlah Karyawan
1.	Bagian pembelian	2 orang
2.	Bagian personalia	2 orang
3.	Bagian produksi	1 orang
	Jumlah karyawan yang keluar	5 orang

Sumber: perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang

4.2.5.3 Kepuasan Karyawan “PUTRA FAJAR”

5. X1 (Kepuasan Finansial)

Tabel 4.61
Korelasi antara X1 dengan X11, X12, X13 pada industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

	Gaji sebanding dengan pekerjaan	Upah lembur sesuai	Sering mendapatkan bonus
Kepuasan finansial Pearson Correlation	.792	.813	.721
Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
N	32	32	32

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan finansial” pada kuesioner yang dibagikan pada 32 karyawan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.62
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X1 (kepuasan finansial) pada industri PUTRA FAJAR”

Cronbach’s Alpha	N of Items
.667	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “kepuasan finansial” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu 0.667 > 0.60. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

6. X2 (Kepuasan fisik)

Tabel 4.63
korelasi antara X2 dengan X21, X22, X23 pada industri keripik buah
“PUTRA FAJAR”

	Pengaturan jam istirahat sesuai	Atasan memperhatikan kondisi kesehatan karyawan	Fasilitas karyawan terpenuhi
Kepuasan fisik			
Pearson Correlation	.775	.840	.495
Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
N	30	30	30

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak

valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan fisik” pada kuesioner yang dibagikan pada 32 karyawan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.64
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (kepuasan fisik) pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Cronbach's Alpha	N of Items
.620	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “kepuasan fisik” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.620 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

7. X3 (Kepuasan sosial)

Tabel 4.65
korelasi antara X3 dengan X31, X32, X33 pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

	Sering mendapatkan motivasi dari atasan	Atasan tanggap terhadap masalah karyawan	Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya baik
Kepuasan Sosial	.769	.807	.706
Pearson Correlation	.000	.000	.000
Sig.(2-tailed)			
N	32	32	32

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan sosial” pada kuesioner yang dibagikan pada 32 karyawan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.66
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X3 (kepuasan sosial) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Cronbach's Alpha	N of Items
.705	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “kepuasan fisik” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu 0.705 > 0.60. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

8. X4 (Kepuasan psikologi)

Tabel 4.67
Korelasi antara X4 dengan X41, X42, X43 pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

		Merasa senang bekerja disini	Merasa nyaman bekerja disini	Sering diadakan pelatihan karyawan
Kepuasan Psikologi	Pearson Correlation	.746	.773	.713
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
	N	32	32	32

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat

bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan psikologis” pada kuesioner yang dibagikan pada 32 karyawan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” adalah valid.

Tabel 4.68
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X4 (Kepuasan psikologi) pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

Cronbach's Alpha	N of Items
.618	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “kepuasan psikologis” pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.618 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

Tabel 4.69
Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Kepuasan Karyawan Pada Industri Kripik Buah “PUTRA FAJAR”

Variabel	Instrument	Hasil <i>Cronbach alpha</i>	Kriteria
X1	Kepuasan finansial	0.667	Reliable
X2	Kepuasan fisik	0.620	Reliable
X3	Kepuasan sosial	0.705	Reliable
X4	Kepuasan psikologis	0.618	Reliable

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel 4.70
Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada Indikator X1 (Kepuasan finansial)

Item	Total Skor Responden	Jumlah Responden	Skor Ketanggapan Pelayanan
Gaji sebanding dengan pekerjaan	138	32	$138 : 32 = 4,31$
Upah lembur sesuai	140	32	$140 : 32 = 4,37$
Sering mendapatkan bonus	136	32	$136 : 32 = 4,25$
Total skor	414	96	$414 : 96 = 4,31$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan karyawan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 32 karyawan keripik buah “PUTRA FAJAR”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X1) sebesar 4,31. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.71
Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada indikator X2 (Kepuasan fisik)

Item	Total Skor Responden	Jumlah Responden	Skor Ketanggapan Pelayanan
Pengaturan jam istirahat sesuai	141	32	$435 : 99 = 4,39$
Atasan memperhatikan kondisi kesehatan karyawan	141	32	$141 : 32 = 4,40$
Fasilitas karyawan terpenuhi	135	32	$135 : 32 = 4,21$
Total skor	417	96	$417 : 96 = 4,34$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan karyawan FAJAR”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X2) sebesar 4,3. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.72
Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada Indikator X3 (Kepuasan sosial)

Item	Total Skor Responden	Jumlah Responden	Skor Ketanggapan Pelayanan
Sering mendapat motivasi dari atasan	132	32	$132 : 32 = 4,12$
Atasan tanggap terhadap masalah karyawan	134	32	$134 : 32 = 4,18$
Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya baik	132	32	$132 : 32 = 4,12$
Total skor	398	96	$398 : 96 = 4,14$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan karyawan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 32 karyawan keripik buah “PUTRA FAJAR”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X3) sebesar 4,14. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik.

Tabel 4.73
Penghitungan Skor Kepuasan Karyawan pada Indikator X4 (Kepuasan psikologis)

Item	Total Skor Responden	Jumlah Responden	Skor Ketanggapan Pelayanan
Merasa senang bekerja disini	141	32	$141 : 32 = 4,40$
Merasa nyaman bekerja disini	140	32	$140 : 32 = 4,37$
Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya baik	135	32	$135 : 32 = 4,21$
Total skor	416	96	$416 : 96 = 4,33$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban keseluruhan karyawan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 32 karyawan keripik buah “PUTRA FAJAR”, maka didapatkan skor keseluruhan dari indikator pertanyaan (variabel X4) sebesar 4,33. Dalam tabel *performance grade* skor tersebut dalam kategori baik sekali.

Tabel 4.74
Penghitungan Skor seluruh kepuasan karyawan “PUTRA FAJAR”

Indikator	Total Skor keseluruhan karyawan	Jumlah seluruh karyawan
X1 (kepuasan finansial)	414	96
X2 (kepuasan fisik)	417	96
X3 (kepuasan sosial)	398	96
X4 (kepuasan psikologi)	416	96
Total	1645	384
Skor kepuasan karyawan	1645 : 384 = 4,28	Kategori= Baik Sekali

Dari tabel di atas , dapat diketahui bahwa seluruh jawaban karyawan dari seluruh item pertanyaan kepuasan karyawan mulai dari variabel X1 – X4, setelah dijumlahkan seluruh total jawaban responden, maka didapatkan skor kepuasan pelanggan keripik buah “PUTRA FAJAR” sebesar 4,28. Dalam tabel *performance grade*, nilai 4,28 termasuk dalam kategori baik sekali.

4.2.5.4 Kepuasan karyawan “ABADI”

Tabel 4.75
Korelasi antara X1 dengan X11, X12, X13 pada perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang

		Gaji sebanding dengan pekerjaan	Upah lembur sesuai	Sering mendapatkan bonus
Kepuasan finansial	Pearson Correlation	.783	.833	.648
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
	N	30	30	30

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan finansial” pada kuesioner yang dibagikan pada 30 karyawan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel 4.76
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X1 (kepuasan finansial) pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”

Cronbach’s Alpha	N of Items
.612	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “harga produk” pada perusahaan keripik tempe “ABADI” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.612 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

2. X2 (Kepuasan fisik)

Tabel 4.77
Korelasi antara X2 dengan X21, X22, X23 pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang

	Pengaturan jam istirahat sesuai	Atasan memperhatikan kondisi kesehatan karyawan	Fasilitas karyawan terpenuhi
Kepuasan fisik			
Pearson Correlation	.783	.765	.718
Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
N	30	30	30

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak

valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan fisik” pada kuesioner yang dibagikan pada 30 karyawan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel 4.78
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X2 (kepuasan fisik) pada perusahaan keripik tempe “ABADI”

Cronbach's Alpha	N of Items
.635	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “harga produk” pada perusahaan keripik tempe “ABADI” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.635 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

3. X3 (Kepuasan sosial)

Tabel 4.79
Korelasi antara X3 dengan X31, X32, X33 pada perusahaan keripik tempe
“ABADI” Malang

		Sering mendapatkan motivasi dari atasan	Atasan bertindak langsung jika ada masalah diantara karyawan	Pemberian penghargaan atas kinerja yang baik
Kepuasan sosial	Pearson Correlation	.777	.826	.722
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
	N	30	30	30

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan sosial” pada kuesioner yang dibagikan pada 30 karyawan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel 4.80
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X3 (Kepuasan Sosial) Pada Perusahaan Keripik Tempe “ABADI”

Cronbach’s Alpha	N of Items
.677	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “harga produk” pada perusahaan keripik tempe “ABADI” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.677 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*)

4. X4 (Kepuasan psikologi)

Tabel 4.81
Korelasi antara X4 dengan X41, X42, X43 pada perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang

	Senang bekerja disini	Merasa nyaman bekerja disini	Sering diadakan pelatihan karyawan
Kepuasan psikologi	.764	.824	.727
Pearson Correlation	.000	.000	.000
Sig.(2-tailed)			
N	30	30	30

Dari hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 16.0, untuk menentukan valid tidaknya alat ukur atau instrument yang terdapat dalam kuisisioner kepuasan pelanggan. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan

level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur). Dari hasil di atas dapat dilihat bahwasannya nilai sig. (2-tailed) sebesar $0.000 < 0.05$, artinya bahwa instrument pertanyaan dan setiap item “kepuasan psikologi” pada kuesioner yang dibagikan pada 30 karyawan keripik tempe “ABADI” adalah valid.

Tabel 4.82
Hasil Uji Reliabilitas Indikator X4 (kepuasan psikologi) pada perusahaan keripik tempe “ABADI”

Cronbach's Alpha	N of Items
.680	3

Kemudian untuk mengukur konsistensi dari instrument pertanyaan “harga produk” pada perusahaan keripik tempe “ABADI” tersebut adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Pada program SPSS, kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60. dari hasil uji reliabilitas masing-masing instrument di atas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach alpha* yaitu $0.680 > 0.60$. (*Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen, CLICT FE UIN Maliki Malang*).

Tabel 4.83

Tabel Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan Perusahaan Keripik Tempe “ABADI” Malang.

Variabel	Instrument	Hasil <i>Cronbach alpha</i>	Kriteria
X1	Kepuasan finansial	0.612	Reliable
X2	Kepuasan fisik	0.635	Reliable
X3	Kepuasan sosial	0.677	Reliable
X4	Kepuasan psikologis	0.680	Reliable

Tabel 4.84

Penghitungan Skor jawaban kepuasan karyawan perusahaan keripik tempe “ABADI” terhadap indicator X1 (Kepuasan finansial)

Item	Total Skor Responden	Jumlah Responden	Skor Ketanggapan Pelayanan
Gaji sebanding dengan pekerjaan	127	30	$127 : 30 = 4,23$
Upah lembur sesuai	128	30	$128 : 30 = 4,26$
Sering mendapatkan bonus	124	30	$124 : 30 = 4,13$
Total skor	379	90	$379 : 90 = 4,21$

Dari tabel jawaban kepuasan karyawan perusahaan keripik tempe “ABADI” , terhadap indikator kepuasan financial yang terdiri dari 30 responden, maka variabel x1 (kepuasan financial), sebesar 70.0% responden menyatakan setuju bahwa gaji yang didapatkan sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, kemudian terkait dengan upah lembur di atas jam kerja sebesar 73.3% responden menyatakan setuju. Sementara itu sebesar 73.3% responden menyatakan setuju terhadap item “sering mendapatkan bonus diluar gaji karyawan.

Tabel 4.85
Penghitungan skor kepuasan karyawan pada indikator X2 (Kepuasan fisik)

Item	Total Skor Responden	Jumlah Responden	Skor Ketanggapan Pelayanan
Pengaturan jam istirahat sesuai	120	30	$120 : 30 = 4$
Atasan memperhatikan kondisi kesehatan karyawan	118	30	$118 : 30 = 3,93$
Fasilitas karyawan terpenuhi	129	30	$129 : 30 = 4,3$
Total skor	367	90	$367 : 90 = 4,07$

Dari tabel jawaban kepuasan karyawan perusahaan keripik tempe “ABADI” , terhadap indikator kepuasan fisik yang terdiri dari 30 responden, maka variabel x2 (kepuasan fisik), sebesar 73.3% responden menyatakan setuju bahwa pengaturan jam istirahat, kemudian terkait dengan atasan selalu memperhatikan kondisi kesehatan karyawannya sebesar 73.3% responden menyatakan setuju. Sementara itu sebesar 73.3% responden menyatakan setuju terhadap item “sering mendapatkan bonus diluar gaji karyawan.

Tabel 4.86
Penghitungan skor kepuasan karyawan pada indikator X3 (Kepuasan sosial)

Item	Total Skor Responden	Jumlah Responden	Skor Ketanggapan Pelayanan
Sering mendapat motivasi dari atasan	120	30	$120 : 30 = 4$
Atasan tanggap terhadap masalah karyawan	117	30	$117 : 30 = 3,9$
Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya baik	116	30	$116 : 30 = 3,86$
Total skor	353	90	$353 : 90 = 3,92$

Dari tabel jawaban kepuasan karyawan perusahaan keripik tempe “ABADI” , terhadap indikator kepuasan sosial yang terdiri dari 30 responden, maka variabel x3 (kepuasan sosial), sebesar 60% responden menyatakan setuju mengenai item “atasan sering memberikan motivasi kepada karyawan”. Kemudian terkait dengan atasan tanggap terhadap masalah yang dihadapi karyawannya sebesar 73.3% responden menyatakan setuju. Sementara itu sebesar 73.3% responden menyatakan setuju terhadap item “atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya baik.

Tabel 4.87
Penghitungan skor kepuasan karyawan pada indikator X4 (Kepuasan psikologis)

Item	Total Skor Responden	Jumlah Responden	Skor Ketanggapan Pelayanan
Merasa senang bekerja disini	116	30	$116 : 30 = 3,86$
Merasa nyaman bekerja disini	131	30	$131 : 30 = 4,36$
Sering diadakan pelatihan karyawan	127	30	$127 : 30 = 4,23$
Total skor	389	90	$389 : 90 = 4,32$

Dari tabel jawaban kepuasan karyawan perusahaan keripik tempe “ABADI” , terhadap indikator kepuasan sosial yang terdiri dari 30 responden, maka variabel x4 (kepuasan psikologis), sebesar 63.3% responden menyatakan setuju mengenai item “senang bekerja di “ABADI”. Kemudian terkait dengan rasa nyaman yang didapat karyawan bekerja di ABADI sebesar 63.3% responden menyatakan setuju. Sementara itu sebesar 70% responden menyatakan setuju bahwa sering diadakan pelatihan karyawan di perusahaan keripik tempe “ABADI” ini.

Tabel 4.88
Penghitungan Skor seluruh kepuasan karyawan (X1 – X4)

Indikator	Total Skor keseluruhan karyawan	Jumlah seluruh karyawan
X1 (kepuasan finansial)	379	90
X2 (kepuasan fisik)	367	90
X3 (kepuasan sosial)	353	90
X4 (kepuasan psikologi)	389	90
Total	1488	360
Skor kepuasan karyawan	$1488 : 360 = 4,13$	Kategori= BAIK

Dari seluruh kuisioner kepuasan karyawan yang dibagikan kepada 30 karyawan perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang, maka diperoleh skor sebesar 4,13. Dalam tabel *performance grade* angka tersebut masuk dalam kategori baik.

4.2.4.5 Tolok ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang

Tabel 4.89
Tolok ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang

Tolok ukur/ perspektif	<i>PERFORMANCE GRADE</i>				
	Kurang sekali 1,00 – 1,79	kurang 1,80– 2,59	Cukup baik 2,60-3,39	Baik 3,40-4,19	Baik sekali 4,20-5,00
Pembelajaran dan pertumbuhan:					
Retensi karyawan	-	-	-	3,4	-
Kepuasan karyawan	-	-	-	4,13	-

Tabel *performance grade* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di atas menunjukkan bahwa retensi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan keripik tempe “ABADI” diperoleh angka 3,4, artinya dalam kategori baik. Kemudian untuk kepuasan karyawan dalam tabel *performance grade* diperoleh angka sebesar 4,13, yang artinya dalam kategori baik pula.

Tabel 4.133
Rekapitulasi hasil seluruh pengukuran kinerja industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Sasaran strategis	Hasil perhitungan (tabel 4.12)	Skor					Kriteria	Bobot	Nilai kinerja
		1.00- 1.79 (KS)	1.80-2.59 (K)	2.60- 3.39 (CB)	3.40- 4.19 (B)	4.20- 5.00 (BS)			
Meningkatnya penjualan	10%			3			Cukup baik		
Berkurangnya biaya	1%			3			Cukup baik		
Meningkatnya laba	7%			1.8			Kurang		
Rata- rata				2.6			Cukup baik	0.15	$2.6 \times 0.15 = 0.39$
Retensi pelanggan	20%					5	Baik		
Kepuasan pelanggan	-					4.26	Baik sekali		
Rata- rata						4.63	Baik sekali	0.25	$4.63 \times 0.25 = 1.16$
<i>on time delivery</i>	100%			5			Baik sekali		
<i>Product inovaton</i>	33%			2.6			Baik sekali		
Rata- rata				3.8			Cukup baik	0.4	$3.8 \times 0.4 = 1.52$
Retensi karyawan	15%			3			Baik		
Kepuasan karyawan	-					4.28	Baik		
Rata- rata						3.64	Baik	0.25	$3.64 \times 0.25 = 0.91$
Keseluruhan kinerjaperusahaan							Baik		3.98

4.4 Hasil Analisis Rekapitulasi Seluruh Kinerja pada Industri Keripik Buah “PUTRA FAJAR”

4.4.1 Perspektif Keuangan pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang dilihat dari perspektif keuangan, data yang digunakan adalah data laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan laba rugi perusahaan yaitu tahun 2013. Dapat dilihat bahwasannya pendapatan industri keripik buah “PUTRA FAJAR” mengalami peningkatan sebesar 10% dari target yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut bapak Topa selaku manajer (pengelola) perusahaan tersebut yaitu:

“hampir setiap hari ada pesanan dari pengecer – pengecer kecil sampai – sampai rebutan mbak, nggak hanya disini mbak, kami punya stan (toko) juga didaerah wisata selecta dan di kota Malang depan kampus UB, kawasan ruko, watugong, namanya “oleh – oleh khas Malang””

Dari kutipan pengelola keripik buah tersebut, mereka sudah memperluas penjualan mereka hingga ke luar kota Batu. Otomatis meningkatkan laba perusahaan sebesar 10% dari target yang dituju perusahaan. Penjualan per harinya mencapai 5 – 6 kwintal macam – macam keripik buah. Kemudian untuk efisiensi biaya, maka perusahaan tersebut, berhasil meminimalisir biaya hingga mencapai 1 % dari target yang ditetapkan perusahaan. Ini sesuai dengan pernyataan bapak Topa selaku manajer (pengelola) perusahaan, dibawah ini:

“buah apel yang akan dibuat menjadi keripik adalah buah apel yang bekualitas rendah mbak, artinya buah – buah yang agak jelek, kemudian kita olah menjadi macam – macam keripik, karena kalau tidak memakai yang seperti itu gak nutut mbak biayanya”.

Dari kutipan di atas dapat diketahui bahwa itu merupakan strategi perusahaan untuk meminimalisir biaya produksi. Akan tetapi tidak mempertahankan kualitas barang, maka strategi yang dilakukan keripik “PUTRA FAJAR” adalah dengan memberikan kemasan keripik dengan kertas melamin (kertas yang tidak tembus pandang). Walaupun biaya produksi diminimalisir, akan tetapi pendapatan terus bertambah. Menurut Kaplan dan Norton (2000) ukuran kinerja financial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tidak hanya itu indikator meningkatnya laba pada industri keripik buah ini sangat minim sekali karena perusahaan lebih mengutamakan kontinuitas usaha dengan lebih meningkatkan penjualan serta mengambil keuntungan yang sedikit. Karena perusahaan sudah dikenal masyarakat sehingga setiap hari ada pesanan dari pengecer – pengecer ataupun para wisatawan yang datang ke kota wisata Batu.

4.4.2 Perspektif Pelanggan pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” dapat mempertahankan pelanggan dengan kategori baik sekali yaitu mendapatkan skor 5 dalam tabel *performance grade*. Itu artinya bahwasannya perusahaan tersebut mampu menghasilkan pelanggan baru serta dapat memperluas segmen pasar. Berikut pernyataan bapak Topa:

“untuk pemasaran tidak terlalu ribet kita mbak, karena kota Batu sebagai kota wisata sudah ramai sekali dikunjungi banyak wisatawan dari berbagai daerah baik di sekitar Batu dan di luar kota Batu. Tidak hanya itu pengecer – pengecer kecil yang datang ke kami juga menjajakan keripik buah kepada para wisatawan petik apel”.

Dari pernyataan di atas , bahwasannya industri keripik buah tersebut sudah cukup banyak dikenal oleh masyarakat, khususnya wisatawan yang datang ke kota Batu tersebut. Untuk pemasaran seharusnya melalui dunia maya, akan tetapi masih belum dilakukan karena tidak adanya dana dari pihak internal perusahaan serta kurangnya sumber daya manusia yang tidak mengerti akan teknologi. Kemudian untuk menjaga agar pelanggan berlangganan mengambil barang di “PUTRA FAJAR” maka yang dilakukan adalah menurut pernyataan pak Topa berikut ini:

“para pengecer atau pelanggan mbak, misalnya yang ada di selecta, jatim park, museum satwa, dewi sri dan tempat – tempat wisata lain dikota Batu sering kita sebarakan paket, kalau pembelian hingga satu juta per hari, maka akan kita ajak jalan – jalan ke Bali atau Jogja”.

Pernyataan di atas merupakan salah satu strategi perusahaan untuk mempertahankan pelanggan agar tidak lari ke tempat lain. Kemudian untuk kepuasan pelanggan pada perusahaan keripik buah tersebut, setelah disebarkan kuisioner kepada 99 responden, maka diperoleh skor sebesar 4,26, dalam tabel *performance grade*, dalam kategori baik sekali. Salah satu strategi perusahaan untuk menciptakan kesenangan lahir dan batin pada pelanggan adalah seperti pernyataan bapak Topa dibawah ini:

“sebagian besar para tamu yang berkunjung ke usaha kami, biasanya dari luar jawa timur, seperti jawa barat, tengah dan sekitarnya, dan adapula yang dari luar negeri seperti dari Malaysia dan Singapura, sering saya ajak ke tempat produksi keripik, agar mereka mengetahui proses pembuatannya.”

Jadi pelanggan dimanjakan dengan melihat – lihat proses pembuatan keripik buah, dengan kata lain berwisata sambil belajar mengenai pembuatan keripik yang melalui beberapa tahapan, dari situlah pelanggan merasa terpuaskan dengan fasilitas yang disediakan “PUTRA FAJAR”. Menurut saya perusahaan “PUTRA FAJAR” bisa dikenal hingga kancan internasional, karena tamu yang datang tidak hanya dari dalam negeri hingga mancanegara pun berkunjung kesana. Itu juga didukung oleh kota Batu sebagai kota wisata.

4.4.3 Perspektif bisnis internal pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR” mencapai tingkat pengiriman barang ke pelanggan sebesar 100% atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa perusahaan tidak pernah melakukan kesalahan dalam mengirimkan barang ke pengecer, seperti mengalami keterlambatan, sehingga mendapatkan skor 5 dan dalam tabel *performance grade* dikategorikan baik sekali. Dalam melakukan pengiriman barang ke pengecer sistemnya seperti ini menurut bapak Topa:

“jadi penjualan itu sistemnya kontan, kita kirim, langsung dibayar, soalnya kita tidak mau terlalu ribet sehingga permintaan terus meningkat”

Dari pernyataan di atas , dapat diketahui bahwa “PUTRA FAJAR” tidak menerima pembelian secara kredit, ini dikarenakan jarak yang ditempuh untuk melakukan pengiriman barang sangat jauh, jadi “PUTRA FAJAR” tidak mau nantinya terjadi kesalahpahaman pembayaran karena jarak yang begitu jauh.

Kemudian untuk *product innovation*, perusahaan keripik buah ini mendapatkan skor 2,6, dalam tabel *performance grade* dikategorikan cukup baik karena menurut pernyataan bapak Topa sebagai berikut:

“kami selalu menjaga mutu dan kualitas, misalnya untuk keripik yang sedikit jelek, tidak langsung kita masukkan ke dalam kemasan, akan tetapi kita sortir dahulu (memilih keripik yang bagus dan jelek kualitasnya) nanti yang bagus dinamakan kw 1 dan harganya lebih mahal dibandingkan yang kw 2 (kualitas yang jelek), kemudian untuk mesin operasional keripik sering diadakan pengecekan, dan kami mempunyai teknisi sendiri, untuk perbaikan dan perawatan mesin kita tidak terlalu repot, karena diproduksi oleh orang Batu sendiri”.

Dalam perspektif ini yang perlu diperhatikan menurut Kaplan dan Norton (2000) adalah proses inovasi yang terdiri dari rancangan produk dan pengembangan produk, serta proses operasi yang terdiri dari pembuatan produk dan pemasaran produk. Untuk pemasaran produk pada industri keripik buah ini mencakup kota – kota besar di Indonesia saja yaitu: Surabaya, Jakarta, Bali, Bandung serta pasaran local mencakup pasar wisata selecta, Dewi sri di Pujon, Agrowisata, Jatim Park, Museum Satwa, serta sentra oleh – oleh yang tersebar di Batu yaitu “Kirana” dan “Brawijaya”. Dari pernyataan tersebut seharusnya perusahaan lebih memperluas wilayah pemasarannya melalui *website*, sehingga pemasarannya tidak hanya di daerah – daerah distribusi “PUTRA FAJAR” saja, sehingga daerah – daerah yang bukan jangkauan distribusi bisa mengakses *website* tersebut, sehingga produk keripik buah sangat dikenal dan menjadi *icon* kota Batu.

4.4.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada industri keripik buah “PUTRA FAJAR”

Dalam industri keripik buah ini dapat dilihat bahwasannya perusahaan dapat mempertahankan karyawannya dengan mendapatkan skor sebesar 3, yang artinya dalam tabel *performance grade* dikategorikan cukup baik. Sistem perekrutan karyawan disana adalah model usaha padat karya, jadi yang bekerja adalah warga sekitar desa tersebut, dan jika ada karyawan yang keluar itu karena adanya tuntutan dari keluarga mereka yang tidak ingin salah satu keluarganya bekerja menjadi buruh, ungkap istri dari pemilik perusahaan keripik buah yaitu ibu Titik Suhermin. Kemudian mengenai kepuasan karyawan, setelah dibagikan kuesioner kepada 32 karyawan industri keripik buah ini didapatkan skor sebesar 4,28, yaitu dalam tabel *performance grade* dalam kategori baik sekali. Terlihat bahwa karyawan sebagian besar puas bekerja disana, menurut pernyataan bapak Topa adalah sebagai berikut:

“untuk kesejahteraan karyawan, kita mencukupi upah, istirahat 2 kali sehari jam 09.00 pagi untuk sarapan dan jam 12.00 – 12.30 istirahat sholat duhur, dan jam 15.00 pulang, sedangkan masuknya pukul 07.00 pagi, untuk karyawan yang lembur biasanya di bagian penggorengan kita tambahi uang lembur Rp. 5000, tetapi jarang sekali kita ada karyawan yang lembur.”

Dalam Kaplan dan Norton (2000) tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Selain itu perusahaan harus melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari – hari perusahaan. Sesuai dengan pernyataan bapak Topa berikut ini:

“pelatihan – pelatihan oleh karyawan ya sederhana saja mbak, paling Cuma diajarin mengiris pakai mesin, mengoperasikan mesin penggorengan, itu saja pihak kami sendiri yang mengajari tidak perlu ada anggota khusus. Kemudian saya juga pernah mengikuti pelatihan pembuatan laporan keuangan dan pelatihan pemasaran yang diadakan oleh Disperindag kota Batu, tapi ya gitu mbak saya tidak bisa, jadi usaha keripik buah ini memang tidak ada manajemen tertulisnya, kami hanya memakai oret – oretan untuk pencatatan transaksi keuangan.”

Dari pernyataan bapak Topa tersebut, seharusnya perusahaan bisa menerapkan pelatihan – pelatihan seperti yang sudah diikuti oleh bapak Topa yaitu pelatihan pembuatan laporan keuangan serta pemasaran, sehingga dengan menerapkan usaha tersebut, maka dapat membantu perusahaan dalam mengatur administrasi pembukuan transaksi keuangan perusahaan sehingga jika perusahaan mengajukan kredit ke lembaga keuangan, bisa mendapatkan dana dengan mudah karena adanya bukti laporan keuangan perusahaan tersebut.

Tabel 4.91
Rekapitulasi hasil seluruh pengukuran kinerja industri keripik tempe “ABADI”

Sasaran strategis	Hasil perhitungan (Lihat tabel 4.13)	Skor					Kriteria	Bobot	Nilai kinerja
		1.00-1.79 (KS)	1.80-2.59 (K)	2.60-3.39 (CB)	3.40-4.19 (B)	4.20-5.00 (BS)			
Meningkatnya penjualan	10%			3			Cukup baik		
Berkurangnya biaya	1%			3			Cukup baik		
Meningkatnya laba	10%			3			Cukup baik		
Rata- rata				3			Cukup baik	0.15	$3 \times 0.15 = 0.45$
Retensi pelanggan	17%				3.8		Baik		
Kepuasan pelanggan	-				422.00%		Baik sekali		
Rata- rata					4.01		Baik	0.25	$4.01 \times 0.25 = 1.0025$
<i>on time delivery</i>	100%			5			Baik sekali		
<i>Product inovaton</i>	29%			1.8			Kurang		
Rata- rata				3.4			Cukup baik	0.4	$3.4 \times 0.4 = 1.36$
Retensi karyawan	20.00%			3.4			Baik		
Kepuasan karyawan	-			4.13			Baik		
Rata- rata				3.76			Baik	0.25	$3.76 \times 0.25 = 0.94$
Keseluruhan kinerja							Baik		3.75

Hasil analisis pengukuran seluruh perspektif pada kinerja perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang

4.5.1 Perspektif Keuangan

Perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang, tercatat pada laporan keuangannya tahun lalu atau tahun 2013, mencatatkan penjualan sebesar Rp. 281.160.000, mengalami peningkatan sebesar 10%, yaitu dengan target Rp. 28.116.000. Hal tersebut didukung oleh semakin banyaknya pesanan terhadap keripik tempe, baik di kota Malang maupun di luar kota Malang. Usaha keripik tempe yang bertempat di jalan ciliwung ini juga tidak kalah dengan industri keripik tempe yang terdapat di daerah sanan malang. Setiap harinya pengunjung datang dan mampir ke toko “ABADI” tersebut untuk membeli oleh – oleh. Peningkatan pendapatan tersebut dalam *balanced scorecard*, mencapai skor 3, yang artinya peningkatan pendapatan sebesar 10% pada “ABADI” termasuk dalam kategori cukup baik. Kemudian untuk meminimalkan biaya, perusahaan “ABADI” mampu untuk mengurangi biaya produksi sebesar 1% dari target yang telah ditetapkan. Dalam *balanced scorecard* pengurangan biaya tersebut mencapai skor 3, yang artinya dalam kategori cukup baik. Meningkatnya pendapatan pada perusahaan “ABADI” disusul oleh meningkatnya laba perusahaan tersebut sebesar 10%, dalam *balanced scorecard*, mencapai skor 3, yang artinya peningkatan laba sebesar 10% pada “ABADI” termasuk dalam kategori cukup baik. Maka diperoleh keseluruhan kinerja perspektif keuangan perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang yaitu mendapatkan skor 3 yang artinya cukup baik. Menurut Kaplan dan Norton (2000). Dalam perspektif keuangan terdapat tiga tahap agar perusahaan

dapat bersaing, yang pertama tahap bertumbuh, dalam tahapan ini, tujuan financial suatu perusahaan yang menjadi pengukuran adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

Yang kedua adalah tahapan bertahan, dalam tahapan ini perusahaan akan menetapkan tujuan financial yang terkait dengan profitabilitas. Dan yang menjadi pengukurannya adalah terkait dengan laba operasi dan margin kotor. Kemudian yang ketiga adalah tahap kedewasaan, dalam tahapan ini dimana perusahaan ingin menuai investasi yang telah ditanamkannya, dan untuk melihat seberapa besar pengembalian yang didapatkan.

Dalam perusahaan keripik tempe “ABADI” telah melakukan tahapan bertumbuh dengan membandingkan antara target yang ditetapkan dengan realisasi yang didapatkan. Kemudian untuk tahap bertahan telah dilakukan oleh perusahaan keripik tempe “ABADI” dengan melakukan pencatatan laporan keuangan sederhana laba dan rugi perusahaan. Perusahaan keripik skala kecil ini hanya melakukan pengukuran secara tradisional. Mereka tidak mempunyai laporan keuangan yang paten. Hanya saja mereka mencatat transaksi keuangan hanya di buku kecil dengan laporan keuangan yang sangat sederhana. Perspektif keuangan dalam usaha “ABADI” ini dikategorikan cukup baik dalam *balanced scorecard*. Pada indikator meningkatnya laba, perusahaan “ABADI” dalam meningkatkan laba, dapat menekan biaya seminimum mungkin, dengan membebaskan biaya pengiriman kepada pelanggan, karena selama ini biaya pengiriman dibebankan kepada penjual, sehingga ada biaya pengiriman diluar biaya pembelian produk.

4.5.2 Perspektif pelanggan

Pada perusahaan keripik tempe “ABADI” mampu mempertahankan pelanggan serta meningkatkan pangsa pasar (retensi pelanggan) dengan skor sebesar 3,8 dalam tabel *performance grade*, nilai 3,8 termasuk dalam kategori baik. Terbukti perusahaan “ABADI” ini mampu mempertahankan pelanggan lamanya dan berhasil mengembangkan pangsa pasarnya hingga mendapatkan pelanggan atau pengecer baru sebanyak 14 toko yang tersebar di kota Malang dan luar kota Malang yang awalnya hanya mempunyai 3 pelanggan atau pengecer yang hanya terdapat di kota Malang dan sekitarnya. Kemudian pengukuran perspektif pelanggan yang selanjutnya adalah kepuasan pelanggan. Setelah melakukan pengukuran, dengan menyebarkan kuisioner kepada 99 pelanggan yang berkunjung ke toko “ABADI”, maka didapatkan skor pengukuran sebesar 4,22, dalam tabel *performance grade*, nilai 4,22 termasuk dalam kategori baik sekali. Maka didapatkan skor keseluruhan kinerja perspektif pelanggan adalah sebesar 4,01, dalam tabel *performance grade*, nilai 4,01 termasuk dalam kategori baik. Dalam Kaplan dan Norton (2000), retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Pada perusahaan keripik tempe “ABADI” ini, mereka banyak melakukan inovasi terhadap produk yang dijualnya. Selain menjual produk asli yaitu keripik tempe, mereka menjual produk sampingan seperti oleh – oleh khas malang. Untuk menjaga loyalitas pelanggan agar menjadi pelanggan tetap, maka perusahaan lebih mengembangkan berbagai produknya dengan berbagai macam produk selain

keripik tempe dan perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan keinginan pealnggannya dengan memperhatikan pangsa pasar.

4.5.3 Perspektif proses bisnis internal

Pada perusahaan keripik tempe “ABADI” mampu mencapai *on time delivery* (ketepatan waktu dalam pengiriman barang kepada pengecer) mencapai nilai 100%, artinya perusahaan tidak pernah telat dalam melakukan pengiriman barang kepada pengecer baik di kota malang dan luar kota malang. Dalam tabel *performance grade* nilai 100% termasuk dalam kategori baik sekali. Kemudian pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal yang selanjutnya adalah *product innovation* (inovasi produk baru) yang dijual di toko “ABADI”, menunjukkan nilai sebesar 29%, dalam tabel *performance grade*, nilai sebesar 29% mendapatkan skor 1,8 yang artinya kurang. Akan tetapi seluruh kineja perspektif proses bisnis internal toko “ABADI” ini menunjukkan skor 3,4, dalam tabel *performance grade*, nilai tersebut dalam kategori cukup baik. Dalam Kaplan dan Norton (2000) dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Pada perusahaan keripik tempe “ABADI” ini menjual berbagai macam oleh – oleh khas malang, tidak hanya keripik tempe saja, akan tetapi perusahaan belum bisa membaca pangsa pasar dan keinginan pasar, sehingga produk yang dijual hanya itu – itu saja (monoton).

4.5.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perusahaan keripik tempe “ABADI” dalam mempertahankan karyawan lama mendapatkan skor sebesar 3,4, dalam tabel *performance grade* dikategorikan dalam keadaan baik. Artinya perusahaan tersebut berhasil mempertahankan karyawan yang lama. Terbukti total karyawan seluruhnya adalah berjumlah 30 karyawan dan yang keluar sebanyak 5 karyawan. Tujuan retensi pekerja dalam Kaplan dan Norton (2000) adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci. Pada perusahaan keripik tempe “ABADI” karyawan pada bagian pembelian sebanyak 2 orang, personalia sebanyak 2 orang, dan bagian produksi sebanyak 1 orang. Menurut pemilik perusahaan keripik tempe tersebut yaitu ibu Mike Eriyani :

“karyawan yang keluar karena sudah tidak cocok mbak dengan suasana bekerja disini, kayak misalnya sering terjadi perselisihan antar karyawan, dan menurutnya gaji yang diberikan sangat kurang”.

Seperti kutipan di atas , dapat disimpulkan bahwasannya, atasan atau pemilik kurang tanggap terhadap permasalahan , khususnya masalah pribadi antar karyawan, hingga mereka memutuskan untuk mengundurkan diri menjadi karyawan perusahaan keripik tempe. Kemudian untuk kepuasan karyawan yang bekerja di perusahaan keripik tempe, setelah dilakukan perhitungan dengan

menyebarkan kuisioner kepada 30 karyawan perusahaan keripik tempe tersebut, maka diperoleh skor sebesar 4,13, dalam tabel *performance grade* angka tersebut termasuk dalam kategori baik. Dalam Kaplan dan Norton (2000) tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Para pekerja yang memperoleh nilai tertinggi dalam survey kepuasan kerja cenderung mempunyai pelanggan yang terpuaskan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Dalam perusahaan keripik tempe “ABADI” Malang, untuk mensejahterakan karyawannya ditunjukkan dengan adanya tunjangan hari raya yang diberikan setiap tahun, selain itu pimpinan juga mengajak para karyawannya untuk berlibur (berekreasi) ke tempat – tempat wisata dengan biaya dari perusahaan. selain itu demi ketertiban di dalam perusahaan dan agar penyesuaian upah karyawan terjamin , maka perusahaan “ABADI” menetapkan hari dan jam kerja bagi karyawannya sesuai dengan *shift – shift* yang telah ditentukan perusahaan.

4.6 Komparasi Kinerja Kedua Perusahaan

4.6.1 “PUTRA FAJAR”

Dilihat dari perspektif keuangan setelah diukur menggunakan metode *balanced scorecard* maka, perspektif keuangan pada “PUTRA FAJAR” dalam kategori cukup baik khususnya pada indikator meningkatnya laba ini sangat minim sekali karena perusahaan lebih mengutamakan kontinuitas usaha dengan

lebih meningkatkan penjualan serta mengambil keuntungan yang sedikit. Karena perusahaan sudah dikenal masyarakat sehingga setiap hari ada pesanan dari pengecer – pengecer ataupun para wisatawan yang datang ke kota wisata Batu.

Dilihat dari perspektif pelanggan setelah diukur menggunakan metode *balanced scorecard* maka, perspektif pelanggan pada “PUTRA FAJAR” dalam kategori baik sekali karena pelanggan dimanjakan dengan melihat – lihat proses pembuatan keripik buah, dengan kata lain berwisata sambil belajar mengenai pembuatan keripik yang melalui beberapa tahapan, dari situlah pelanggan merasa terpuaskan dengan fasilitas yang disediakan “PUTRA FAJAR”

Dilihat dari perspektif bisnis internal maka perspektif bisnis internal pada “PUTRA FAJAR” dalam kategori cukup baik karena untuk pemasaran produk pada industri keripik buah ini mencakup kota – kota besar di Indonesia saja yaitu: Surabaya, Jakarta, Bali, Bandung serta pasaran local mencakup pasar wisata selecta, Dewi sri di Pujon, Agrowisata, Jatim Park, Museum Satwa, serta sentra oleh – oleh yang tersebar di Batu yaitu “Kirana” dan “Brawijaya”.

Dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada “PUTRA FAJAR” dalam kategori baik karena perusahaan sudah sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan mencukupi upah, istirahat 2 kali sehari jam 09.00 pagi untuk sarapan dan jam 12.00 – 12.30 istirahat sholat duhur, dan jam 15.00 pulang, sedangkan masuknya pukul 07.00 pagi, untuk karyawan yang lembur biasanya di bagian penggorengan ditambah uang lembur Rp. 5000, selain itu jik ada keluarga karyawan yang sakit maka oleh perusahaan dibantu dalam biaya pengobatannya.

4.6.2 “ABADI”

Dilihat dari perspektif keuangan setelah diukur menggunakan metode *balanced scorecard* maka, perspektif keuangan pada “ABADI” dalam kategori cukup baik karena dalam meningkatkan laba, dapat menekan biaya seminimum mungkin, dengan membebaskan biaya pengiriman kepada pelanggan, karena selama ini biaya pengiriman dibebankan kepada penjual, sehingga ada biaya pengiriman diluar biaya pembelian produk.

Dilihat dari perspektif pelanggan setelah diukur menggunakan metode *balanced scorecard* maka, perspektif pelanggan pada “ABADI” dalam kategori baik sekali karena selain menjual produk asli yaitu keripik tempe, mereka menjual produk sampingan seperti oleh – oleh khas malang. Untuk menjaga loyalitas pelanggan agar menjadi pelanggan tetap, maka perusahaan lebih mengembangkan berbagai produknya dengan berbagai macam produk selain keripik tempe dan perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan keinginan pealnggannya dengan memperhatikan pangsa pasar.

Dilihat dari perspektif bisnis internal maka perspektif bisnis internal pada “ABADI” dalam kategori cukup baik karena perusahaan keripik tempe “ABADI” ini menjual berbagai macam oleh – oleh khas malang, tidak hanya keripik tempe saja, khususnya indikator inovasi produk dalam perusahaan ini, oleh karenanya perusahaan belum bisa membaca pangsa pasar dan keinginan pasar, sehingga produk yang dijual hanya itu – itu saja (monoton).

Dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada “ABADI” dalam kategori baik karena demi

ketertiban di dalam perusahaan dan agar penyesuaian upah karyawan terjamin , maka perusahaan “ABADI” menetapkan hari dan jam kerja bagi karyawannya sesuai dengan *shift – shift* yang telah ditentukan perusahaan, Maka karyawan sebagian besar terpuaskan dengan fasilitas yang diberikan perusahaan.





