

## BAB V

### ANALISIS DAN INTEPRETASI DATA

#### 5.1 Analisis terhadap tiap perspektif balanced scorecard

Pada analisis tiap perspektif balanced scorecard, hasil identifikasi penelitian ini didapatkan beberapa indikator dalam tiap perspektif balanced scorecard :

- a. Perspektif keuangan : laba, kas, penjualan, dan pemesanan
- b. Perspektif pelanggan : Pelanggan tetap, pelanggan keluar, komplain, pelanggan baru, dan kepuasan pelanggan (harga kerupuk, potongan harga, rasa, jumlah kerupuk perbungkus, dan renyah tahan lama kerupuk)
- c. Perspektif proses bisnis internal : cacat produk, jumlah jam mesin rusak, dan pengiriman tepat waktu
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran : gaji karyawan, karyawan keluar, karyawan baru, dan pelatihan karyawan.

#### 5.2 Analisis terhadap hasil pembobotan AHP

Pada pembobotan tiap perspektif balanced scorecard didapatkan hasil pembobotan AHP dengan menggunakan software expert choice sebagai berikut:

##### 1. Pembobotan atas perspektif balanced scorecard secara menyeluruh

Hasil pembobotan atas empat perspektif balanced scorecard lebih diprioritaskan kepada perspektif keuangan dengan bobot diantara perspektif yang lain, adapun bobot untuk masing-masing perspektif balanced scorecard sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan : 0,436
- b. Perspektif pelanggan : 0,270
- c. Perspektif proses bisnis internal : 0,182
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran : 0,112

Inconsistency Ratio : 0,09

## 2. Pembobotan atas perspektif keuangan

Hasil pembobotan atas indikator perspektif keuangan balanced scorecard lebih diprioritaskan kepada indikator laba perspektif keuangan dengan bobot 0,456 diantara indikator yang lain, adapun bobot untuk masing-masing indikator perspektif keuangan balanced scorecard sebagai berikut:

- a. Laba : 0,456
- b. Kas : 0,308
- c. Penjualan : 0,147
- d. Pemesanan : 0,89

Inconsistency Ratio : 0,09

## 3. Pembobotan atas perspektif pelanggan balanced

Hasil pembobotan atas indikator perspektif pelanggan balanced scorecard lebih diprioritaskan kepada indikator pelanggan tetap perspektif pelanggan dengan bobot 0,218 diantara indikator yang lain, adapun bobot untuk masing-masing indikator perspektif pelanggan balanced scorecard sebagai berikut:

- a. Pelanggan tetap : 0,218
- b. Pelanggan keluar : 0,89
- c. Komplain : 0,70
- d. Pelanggan baru : 0,175
- e. Harga : 0,96
- f. Potongan harga : 0,74
- g. Rasa : 0,174
- h. Jumlah : 0,59
- i. Renyah : 0,45

Inconsistency Ratio : 0,04

## 4. Pembobotan atas perspektif proses bisnis internal

Hasil pembobotan atas indikator perspektif proses bisnis internal balanced scorecard lebih diprioritaskan kepada indikator pengiriman tepat waktu perspektif proses bisnis internal dengan bobot 0,604 diantara indikator yang lain, adapun bobot untuk masing-masing indikator perspektif proses bisnis internal balanced scorecard sebagai berikut:

- a. Jumlah rata-rata produk cacat : 0,230
- b. jumlah waktu mesin rusak : 0,166
- c. pengiriman tepat waktu : 0,604

Inconsistency Ratio : 0,06

### 5. Pembobotan atas perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Hasil pembobotan atas indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran balanced scorecard lebih diprioritaskan kepada indikator kepuasan karyawan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 0,535 diantara indikator yang lain, adapun bobot untuk masing-masing indikator perspektif proses bisnis internal balanced scorecard sebagai berikut:

- a. Kepuasan karyawan = 0,535
- b. Karyawan baru = 0,116
- c. Karyawan keluar = 0,132
- d. Pelatihan karyawan = 0,217

Inconsistency Ratio : 0,01

### 5.3 Analisis Scoring system dan traffict light system

#### a. Analisis scoriing system dan traffict light system pada UKM An-nafisah

NO	Perspektif	Indikator	2013	2014	Analisa
1	Keuangan	Laba	1	1	Stabil
2		Kas	3	3	Stabil
3		Penjualan	1	1	Stabil
4		Pemesanan	3	1	Menurun
5	Pelanggan	Pelanggan tetap	3	3	Stabil
6		Pelanggan baru	1	3	Meningkat
7		Pelanggan keluar	1	3	Meningkat
8		Komplain	3	1	Menurun
9		Harga	2	2	Stabil
10		Potongan harga	2	2	Stabil
11		Rasa	2	2	Stabil

12		Jumlah	3	2	<b>Menurun</b>
13		Renyah	2	2	<b>Stabil</b>
14	<b>Proses bisnis internal</b>	Jumlah rata-rata produk cacat	3	3	<b>Stabil</b>
15		Jumlah waktu mesin rusak	3	3	<b>Stabil</b>
16		Pengiriman tepat waktu	1	2	<b>Meningkat</b>
17	<b>Pertumbuhan dan pembelajaran</b>	Kepuasan karyawan	2	3	<b>Meningkat</b>
18		Karyawan baru	2	2	<b>Stabil</b>
19		Karyawan keluar	2	2	<b>Stabil</b>
20		Pelatihan karyawan	3	2	<b>Menurun</b>

Analisis scoring dan traffict light system tiap indikator UKM An-nafisah:

1. Laba stabil buruk, pada tahun 2013 dan 2014 warna merah karena tidak bisa memenuhi target dan hasil kerja yang didapat minus, -6,6% dan -31% Perlu adanya perbaikan dan perhatian.
2. Kas stabil, pada tahun 2013 Rp. 272 juta dan 2014 Rp. 188 juta stabil warna hijau karena bisa memenuhi target, menandakan kinerja yang bagus.
3. Penjualan stabil buruk, pada tahun 2013 dengan persentase -6,6% dan 2014 -31% warna merah karena tidak bisa memenuhi target dan hasil kerja yang didapat minus. Perlu adanya perbaikan dan perhatian.
4. Pemesanan mengalami penurunan kinerja pada tahun 2013 mendapat warna hijau namun pada tahun 2014 mendapat warna merah.
5. Pelanggan tetap stabil pada tahun 2013 dan 2014 warna hijau karena bisa memenuhi target, menandakan kinerja yang bagus.
6. Pelanggan baru meningkat pada tahun 2013 mendapat warna merah dan pada tahun 2014 mendapat warna hijau.

7. Komplain meningkat, pada tahun 2013 dengan persentase komplain 16% warna hijau meningkat pada tahun 2014 18% warna merah.
8. Pelanggan keluar menurun, pada tahun 2013 pelanggan keluar 50% warna merah namun pada tahun 2014 menurun 2,4% warna hijau, menandakan adanya perbaikan jumlah pelanggan keluar.
9. Harga kerupuk stabil, pada tahun 2013 dan 2014 Rp.1000/bungkus warna kuning.
10. Potongan harga stabil, pada tahun 2013 dan 2014 Rp.100/bungkus warna kuning.
11. Rasa kerupuk stabil, pada tahun 2013 dan 2014 dengan rasa sedang warna kuning.
12. Jumlah kerupuk menurun, pada tahun 2013 4 biji/bungkus warna hijau menurun pada tahun 2014 3 biji/bungkus warna kuning.
13. Renyah tahan lama kerupuk stabil warna kuning pada tahun 2013 dan 2014 dengan tahan 3 hari.
14. Persentase cacat stabil warna hijau, karena melebihi target yang ditetapkan.
15. Persentase jumlah jam mesin rusak stabil warna hijau, karena melebihi target yang ditetapkan.
16. Pengiriman tepat waktu meningkat, pada tahun 2013 dengan persentase 79% warna merah namun pada tahun 2014 81% warna kuning.
17. Gaji karyawan meningkat, pada tahun 2013 Rp.1,6 juta warna kuning meningkat pada tahun 2014 Rp.1,7 juta.
18. Karyawan keluar stabil warna kuning dengan karyawan keluar 1.
19. Karyawan baru stabil warna baru dengan karyawan keluar 1.
20. Pelatihan karyawan meningkat pada tahun 2013 2x setahun warna kuning pada tahun 2014 5x setahun warna hijau.

**b. Scoring system dan traffict light system pada UKM Nuansa Rasa**

NO	Perspektif	Indikator	2013	2014	Analisa
1	Keuangan	Laba	1	1	Stabil
2		Kas	3	1	Menurun
3		Penjualan	1	1	Stabil
4		Pemesanan	3	1	Menurun
5	Pelanggan	Pelanggan tetap	2	1	Menurun
6		Pelanggan baru	1	1	Stabil
7		Pelanggan keluar	3	1	Menurun
8		Komplain	3	3	Stabil
9		Harga	3	2	Menurun
10	Pelanggan	Potongan harga	2	2	Stabil
11		Rasa	2	2	Stabil
12		Jumlah	3	2	Menurun
13		Renyah	2	2	Stabil
14	Proses bisnis internal	Jumlah rata-rata produk cacat	3	3	Stabil
15		Jumlah waktu mesin rusak	3	3	Stabil
16		Pengiriman tepat waktu	3	3	Menurun
17	Pertumbuhan dan pembelajaran	Kepuasan karyawan	2	3	Meningkat
18		Karyawan baru	2	2	Stabil
19		Karyawan keluar	2	2	Stabil
20		Pelatihan karyawan	2	2	Stabil

Analisis scoring dan traffict light system tiap indikator UKM Nuansa Rasa:

1. Laba stabil buruk dengan persentase pada tahun 2013 (-4,5%) dan pada tahun 2014 (-33%) warna merah, perlu adanya suatu perhatian dan perbaikan yang harus dilakukan oleh UKM Nuansa Rasa.
2. Kas menurun, pada tahun 2013 Rp.219 juta warna hijau dan pada tahun 2014 Rp.146 juta warna merah karena tidak memenuhi target,
3. Penjualan stabil buruk, pada tahun 2013 dengan persentase -4,5% dan pada tahun 2014 (-33%) warna merah, perlu adanya suatu perhatian dan perbaikan yang harus dilakukan oleh UKM Nuansa Rasa.
4. Pemesanan menurun, pada tahun 2013 (4,31%) warna hijau menurun pada tahun 2014 (-1,37%) warna merah.
5. Pelanggan tetap menurun, pada tahun 2013 pelanggan tetap 94% warna kuning menurun pada tahun 2014 90% warna merah.
6. Pelanggan keluar meningkat pada tahun 2013 pelanggan keluar 3,44% warna hijau pada tahun 2014 pelanggan keluar 16% warna merah.
7. Komplain stabil baik, pada tahun 2013 komplain 4,14 dan pada tahun 2014 komplain 2,79% warna hijau.
8. Pelanggan baru stabil buruk, pada tahun 2013 dan 2014 hasilnya minus -3,3% dan -13% warna merah karena tidak memenuhi target 1%.
9. Harga kerupuk stabil, pada tahun 2013 dan 2014 Rp.1000/bungkus warna kuning.
10. Potongan harga stabil, pada tahun 2013 dan 2014 Rp.100/bungkus warna kuning.
11. Rasa kerupuk stabil, pada tahun 2013 dan 2014 dengan rasa sedang warna kuning.
12. Jumlah kerupuk menurun, pada tahun 2013 4 biji/bungkus warna hijau menurun pada tahun 2014 3 biji/bungkus warna kuning.
13. Renyah tahan lama kerupuk stabil warna kuning pada tahun 2013 dan 2014 dengan tahan 3 hari.
14. Persentase cacat stabil warna hijau, karena melebihi target yang ditetapkan.

15. Persentase jumlah jam mesin rusak stabil warna hijau, karena melebihi target yang ditetapkan.
16. Pengiriman tepat waktu stabil baik, pada tahun 2013 dengan persentase 95% warna hijau dan pada tahun 2014 95% warna hijau.
17. Gaji karyawan meningkat, pada tahun 2013 Rp.1,6 juta warna kuning meningkat pada tahun 2014 Rp.1,7 juta.
18. Karyawan keluar stabil warna kuning dengan karyawan keluar 1.
19. Karyawan baru stabil warna baru dengan karyawan keluar 1.
20. Pelatihan karyawan stabil pada tahun 2013 3x setahun dan pada tahun 2014 5x setahun warna hijau.

**c. Scoring system dan traffict light system pada UKM Zammi**

<b>NO</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Indikator</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Analisa</b>
<b>1</b>	<b>Keuangan</b>	Laba	1	1	<b>Stabil</b>
<b>2</b>		Kas	3	1	<b>Menurun</b>
<b>3</b>		Penjualan	1	1	<b>Stabil</b>
<b>4</b>		Pemesanan	1	1	<b>Stabil</b>
<b>5</b>	<b>Pelanggan</b>	Pelanggan tetap	3	3	<b>Stabil</b>
<b>6</b>		Pelanggan baru	1	1	<b>Stabil</b>
<b>7</b>		Pelanggan keluar	1	1	<b>Menurun</b>
<b>8</b>		Komplain	1	1	<b>Stabil</b>
<b>9</b>		Harga	3	2	<b>Menurun</b>
<b>10</b>		Potongan harga	2	2	<b>Stabil</b>
<b>11</b>		Rasa	2	2	<b>Stabil</b>
<b>12</b>		Jumlah	3	2	<b>Menurun</b>
<b>13</b>		Renyah	2	2	<b>Stabil</b>
<b>14</b>	<b>Proses bisnis internal</b>	Jumlah rata-rata produk cacat	3	3	<b>Stabil</b>
<b>15</b>		Jumlah waktu mesin rusak	3	3	<b>Stabil</b>



16		Pengiriman tepat waktu	1	1	Stabil
17	Pertumbuhan dan pembelajaran	Kepuasan karyawan	2	3	Meningkat
18		Karyawan baru	3	2	Menurun
19		Karyawan keluar	3	2	Menurun
20		Pelatihan karyawan	3	3	Stabil

Analisis scoring dan traffict light system tiap indikator UKM Zammi:

1. Laba stabil buruk, pada tahun 2013 dengan persentase -0,89% dan pada tahun 2014 -29% warna merah, perlu adanya perbaikan yang harus dilakukan oleh UKM Zammi.
2. Kas menurun, pada tahun 2013 Rp.229 juta warna hijau dan pada tahun 2014 Rp.161 juta warna merah.
3. Penjualan stabil buruk, pada tahun 2013 dan 2014 warna merah dengan persentase penjualan 0,89% dan -29%.
4. Pemesanan, pada stabil buruk, pada tahun 2013 dan 2014mendapat warna merah dengan persentase 0,28% dan 0,76%.
5. pelanggan tetap stabil baik, pada tahun 2013 dan 2014 mendapat warna hijau dengan persentase 97% dan sama pada tahun 2014 97%.
6. Pelanggan keluar stabil buruk, pada tahun 2013 dan 2014 dengan persentase pelanggan keluar 13,33% dan 25% mendapat warna merah, perlu adanya suatu perhatian dan perbaikan yang harus dilakukan oleh UKM Zammi.
7. Komplain stabil buruk, pada tahun 2013 dan 2014 mendapat warna merah karena kurang dari target pada tahun 2013 34% dan pada 2014 33%, perlu adanya suatu perbaikan untuk mengurnagi jumlah komplain yang diterima oelh UKM Zammi
8. Pelanggan baru stabil buruk, pada taun 2013 dan 2014 dengan persentase -1,76% dan -20% mendapat warna merah karena tidak bisa

memenuhi target 1%, perlu adanya perhatian dan perbaikan yang dilakukan oleh UKM.

9. Harga kerupuk stabil, pada tahun 2013 dan 2014 Rp.1000/bungkus warna kuning.
10. Potongan harga stabil, pada tahun 2013 dan 2014 Rp.100/bungkus warna kuning.
11. Rasa kerupuk stabil, pada tahun 2013 dan 2014 dengan rasa sedang warna kuning.
12. Jumlah kerupuk menurun, pada tahun 2013 4 biji/bungkus warna hijau menurun pada tahun 2014 3 biji/bungkus warna kuning.
13. Renyah tahan lama kerupuk stabil warna kuning pada tahun 2013 dan 2014 dengan tahan 3 hari.
14. Persentase cacat produk stabil baik, pada tahun 2013 dan 2014 mendapat warna hijau dengan persentase 0,70% dan 0,77%.
15. Persentase jumlah jam mesin rusak stabil baik, pada tahun 2013 dan 2014 mendapat warna hijau dengan persentase 2,31% dan 2,35%.
16. Pengiriman tepat waktu stabil buruk, pada tahun 2013 dan 2014 mendapat warna merah dengan persentase 65% dan 66% karena tidak bisa memenuhi target 81%.
17. Gaji karyawan meningkat, pada tahun 2013 Rp.1,6 juta warna kuning meningkat pada tahun 2014 Rp.1,7 juta.
18. Karyawan keluar menurun pada tahun 2013 0 warna hijau pada tahun 2014 warna kuning dengan karyawan keluar 1.
19. Karyawan baru meningkat pada tahun 2013 0 warna hijau pada tahun 2014 warna kuning dengan karyawan keluar 1.
20. Pelatihan karyawan stabil pada tahun 2013 3x setahun dan pada tahun 2014 6x setahun warna hijau.

## Perbandingan kinerja perspektif balanced scorecard setiap UKM

Perspektif	An-nafisah		Nuansa Rasa		Zammi	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
<b>Keuangan</b>	0,74388	0,704576	0,782184	0,436	0,704576	0,436
<b>Pelanggan</b>	0,58833	0,65043	0,63639	0,42876	0,58833	0,40176
<b>Proses bisnis internal</b>	0,32396	0,546	0,546	0,546	0,326144	0,32396
<b>Pertumbuhan dan pembelajaran</b>	0,24864	0,22848	0,22848	0,28	0,2912	0,30016
<b>Jumlah</b>	1,90481	2,129486	2,193054	1,69076	1,91025	1,46188

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa:

1. Kinerja An-nafisah pada tahun 2013 (1,90481) dengan nilai 1 artinya kinerja UKM an-nafisah kurang memenuhi target, dan pada tahun 2014 meningkat. Kinerja An-nafisah pada tahun 2014 (2,129486) dengan nilai 2 artinya kinerja UKM an-nafisah cukup baik.
2. Kinerja Nuansa Rasa pada tahun 2013 (2,193054) dengan nilai 2 artinya kinerja UKM Nuansa Rasa cukup baik namun pada tahun 2014 Kinerja Nuansa Rasa pada tahun 2014 (1,69076) dengan nilai 1 artinya kinerja UKM kurang memenuhi target dan menurun dari tahun 2013 ke tahun 2014.
3. Kinerja Zammi pada tahun 2013 (1,91025) dengan nilai 1 artinya kinerja UKM Zammi kurang baik begitu juga pada tahun 2014, Kinerja Zammi pada tahun 2014 (1,46188) dengan nilai 1 artinya kinerja UKM Zammi kurang baik.