

**PENGUKURAN PERFORMANSI *GREEN SUPPLY CHAIN* DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK*
*PROCESS***

(Study kasus pada PT. Adi Satria Abadi)

Skripsi

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Tugas Akhir

Dalam Jenjang Strata Satu

Program Studi Teknik Industri



Diajukan Oleh :

Muhammad Dzulfikar

08660024

Kepada :

Program Studi Teknik Industri

Fakultas Sains dan Teknologi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Yogyakarta

2015



PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor : UIN.02/D.ST/PP.01.1/453/2015

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul : Pengukuran *Performansi Green Supply Chain* dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* (Study Kasus Pada PT Adi Satria Abadi)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :
Nama : Muhammad Dzulfikar
NIM : 08660024
Telah dimunaqasyahkan pada : 30 Januari 2015
Nilai Munaqasyah : A -
Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga

TIM MUNAQASYAH :

Ketua Sidang

Yandra Rahadian Perdana, M.T
NIP.19811025 200912 1 002

Penguji I

Ira Setyaningsih, M.Sc
NIP.19790326 200604 2 002

Penguji II

Arya Wirabhuna, M.Sc
NIP.19770127 200501 1 002

Yogyakarta, 6 Februari 2015
UIN Sunan Kalijaga
Fakultas Sains dan Teknologi
Pte. Dekan



Khamidinal, M.Si
NIP. 19691104 200003 1 002



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Hal : Surat Persetujuan Skripsi/Tugas Akhir

Lamp :

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Sains dan Teknologi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Muhammad Dzulfikar

NIM : 08660024

Judul Skripsi : Pengukuran Performansi *Green Supplychain* dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* (Study kasus pada PT. Adi Satria Abadi)

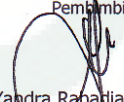
sudah dapat diajukan kembali kepada Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Program Studi Teknik Industri.

Dengan ini kami berharap agar skripsi/tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqsyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 21 Januari 2015

Pembimbing I


Yandra Rahadian Perdana M.T
NIP. 19611025-200912-1-002



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Hal : Surat Persetujuan Skripsi/Tugas Akhir

Lamp :

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Sains dan Teknologi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Muhammad Dzulfikar

NIM : 08660024

Judul Skripsi : Pengukuran Performansi *Green Supplychain* dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* (Study kasus pada PT. Adi Satria Abadi)

sudah dapat diajukan kembali kepada Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Program Studi Teknik Industri.

Dengan ini kami berharap agar skripsi/tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqsyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 21 Januari 2015

Pembimbing II

Ira Setyaningsih M.Sc

NIP. 19790326200604 2 002

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Dzulfikar
NIM : 08660024
Jurusan : Teknik Industri
Fakultas : Sains dan Teknologi

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sejujurnya bahwa skripsi saya yang berjudul **PENGUKURAN PERFORMANSI GREEN SUPPLY CHAIN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DAN ANALYTIC NETWORK PROCESS (Studi Kasus di PT. Adi Satria Abadi)** adalah asli dari penelitian saya sendiri dan bukan plagiat karya orang lain.

Yogyakarta, 20 Januari 2015

Yang menyatakan



Muhammad Dzulfikar

NIM : 08660024

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum wr. wb

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Sholawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang ini.

Dengan tersusunnya tugas akhir ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah Azza Wa Jalla, Robb pemilik semesta alam atas hidayah inayah, nikmat iman, Islam dan kehidupan ini.
2. Kedua orang tuaku tercinta yang Insya Allah sepanjang hayatnya tiada pernah berhenti mendoakan dan menyayangi sejak saya dilahirkan hingga saat ini dan untuk selamanya.
3. Bapak Arya Wirabuana, S.T, M.Sc selaku Kepala Prodi Teknik Industri UIN Sunan Kalijaga
4. Bapak Yandra Rahadian M.T (Dosen Pembimbing I) yang juga telah memberikan bimbingan penyusunan proposal dan bimbingan tugas akhir, serta memberikan dukungannya selama saya melaksanakan seluruh kegiatan penelitian ini
5. Ibu Ira Setyaningsih, M.Sc (Dosen Pembimbing II) yang telah memberikan bimbingan penyusunan proposal dan bimbingan tugas akhir,

serta memberikan dukungannya selama saya melaksanakan seluruh kegiatan penelitian ini.

6. Asisten direktur PT Adi Satria Abadi bapak Muh. Bashor yang telah membantu saya dalam penelitian ini
7. Ibu Rosalia selaku pendamping saya di PT. Adi Satria Abadi yang selalu membantu saya dalam penelitian ini
8. Teman-teman C.R.E.W Teknik Industri A terima kasih atas kerja sama dan dukungan yang selalu memberikan semangat pada saya agar terus maju sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Semua pihak yang membantu dalam penyusunan tugas akhir ini.

Penulis menyadari kekurangan yang ada dalam laporan tugas akhir ini. Untuk itu, penulis mengharapkan saran dan kritik konstruktif untuk perbaikan dalam penyusunan laporan di masa yang akan datang.

Akhirnya penulis berharap semoga laporan ini bisa bermanfaat bagi kita semua. Amin ya Robbal 'alamiin

Yogyakarta, 21 Januari 2015

Muhammad Dzulfikar

08660024

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persetujuan	iii
Pernyataan Keaslian Skripsi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Abstrak	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Masalah.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Posisi Penelitian.....	8
2.2 Tinjauan Pustaka	13
2.2.1 <i>Supply Chain Management</i>	13
2.2.2 Penilaian Kinerja Perusahaan	17
2.2.3 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	19
2.2.4 <i>Analytic Network Process (ANP)</i>	33
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian.....	38
3.2 Lokasi Penelitian dan Obyek Penelitian.....	41
3.3 Data yang Diperlukan.....	41
3.4 Teknik Pengumpulan Data	43
3.5 Pengolahan Data.....	46

3.6 Variabel <i>Balanced Scorecard</i>	49
3.7 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	52
3.8 Kesimpulan dan Saran.....	52
3.9 Diagram Sistematika Penelitian.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian.....	57
4.1.1 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	57
4.1.2 Hasil Survei.....	62
4.1.3 Pengukuran Tolak Ukur Masing-masing Perspektif.....	67
4.1.4 Pemodelan <i>Strategy Map</i> dengan Konsep Model ANP.....	85
4.1.5 Pembobotan dengan <i>Analytic Network Process</i>	86
4.1.6 Penilaian Kinerja Perusahaan.....	92
4.2 Pembahasan.....	94
4.2.1 Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas.....	94
4.2.2 Analisis Berdasarkan <i>Strategy Map</i>	95
4.2.3 Analisis Hasil ANP.....	96
4.2.4 Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan.....	100
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	110
5.2 Saran.....	111
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Posisi Penelitian	12
Tabel 2.2 Daftar dari ukuran kinerja untuk perspektif BSC	17
Tabel 2.3 <i>Strategy Objectives</i> pada BSC	32
Tabel 3.1 Variabel <i>Balanced Scorecard</i>	50
Tabel 4.1 Penterjemahan Visi, Misi, dan Tujuan ke dalam Perspektif <i>BSC</i>	59
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kepuasan Konsumen	63
Tabel 4.3 Hasil Uji Realiabilitas	64
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	66
Tabel 4.5 Hasil Uji Realiabilitas	67
Tabel 4.6 Pertumbuhan <i>Return of Investment (ROI)</i>	68
Tabel 4.7 <i>Return of Asset (ROA)</i>	69
Tabel 4.8 Rasio Beban Produksi	70
Tabel 4.9 Tingkat Pertumbuhan Penjualan	71
Tabel 4.10 Retur Penjualan	73
Tabel 4.11 <i>On Time Delivery</i>	74
Tabel 4.12 Komplain dari Pelanggan	74
Tabel 4.13 Prosentase <i>Defect</i> tahun 2013	77
Tabel 4.14 Daur Ulang <i>Defect</i>	78
Tabel 4.15 Keterlambatan karyawan	82
Tabel 4.16 Kecelakaan Kerja	84
Tabel 4.17 Nilai <i>Consistency Ratio (CR)</i>	88
Tabel 4.18 Prioritas Setiap Sub-kriteria Pada Model	91
Tabel 4.19 Penilaian Kinerja Perusahaan	93

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama	27
Gambar 2.2 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Kerangka Kerja	32
Gambar 2.3 a. Struktur AHP, b. Struktur ANP	34
Gambar 2.4 Hubungan interdependensi dan Feedback dalam metode ANP	35
Gambar 2.5 Supermatriks.....	37
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian.....	40
Gambar 3.2 Hubungan Antara Perspektif pada <i>Strategy Maps</i>	48
Gambar 3.3 Sistematika Penelitian	55
Gambar 4.1 <i>Strategy Maps</i>	61
Gambar. 4.2 Model ANP pada <i>software Super Decision</i>	86
Gambar 4.3 Prioritas Alternatif.....	97
Gambar 4.4 Bobot <i>Strategy Objectives</i>	99

ABSTRAK

Pengukuran Performansi *Green Supply Chain* dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process*
(Studi Kasus di PT. Adi Satria Abadi)

PT. Adi Satria Abadi (PT. ASA) adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan sarung tangan khususnya sarung tangan golf. Dalam menjalankan bisnisnya PT ASA memiliki beberapa penyimpangan yang menyebabkan kinerjanya kurang baik antara lain adanya limbah yang terbuang dan sering terjadi keterlambatan dalam pengiriman produk, sehingga untuk dapat menjalankan bisnisnya PT ASA memerlukan sebuah sistem manajemen yang dapat mengelola dan melakukan perbaikan pada perusahaan baik didalam lingkup perusahaan, maupun diluar lingkup perusahaan secara terus menerus. Supply chain management adalah manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan, dengan menerapkannya penyimpangan-penyimpangan dari proses kerja yang terjadi dapat diperbaiki dan diminimalisir. Supply chain yang memasukkan isu-isu lingkungan kedalamnya disebut GSCM. Ada sejumlah rancangan dan model dari sistem pengukuran kinerja pada supply chain yang telah dikembangkan salah satunya adalah Balanced scorecard (BSC). BSC adalah sebuah metode pengukuran kinerja yang memiliki kemampuan untuk mencakup metrik tradisional keuangan dan ukuran kinerja non-keuangan dalam kapasitas pelaporan, dan menetapkan hubungan sebab dan akibat yang mengarah ke keberhasilan strategis. hubungan sebab dan akibat ini dapat menjadi dasar untuk memahami metrik SCM. Namun ada keterbatasan dalam metode ini ketika mereka digunakan untuk penyesuaian strategis dan perencanaan. Metode ini tidak memberikan bobot untuk indikator kinerja juga tidak memberitahu manajemen kontribusi masing-masing indikator kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk menangani hal ini maka Balanced Scorecard perlu diintegrasikan dengan metode pengambilan keputusan. Penggunaan Analytical Network Process (ANP). ANP merupakan metode pengambilan keputusan yang mampu menghubungkan keterkaitan antar kriteria atau alternatif. Dari perhitungan kinerja menggunakan metode BSC diketahui nilai kinerja perusahaan sebesar 2,782. Berdasarkan hasil dari pengolahan ANP diperoleh bobot nilai tertinggi ada pada perspektif finansial dengan nilai 0,56015 dan peringkat kedua adalah perspektif customer dengan nilai 0,282871, peringkat ketiga adalah perspektif bisnis internal dengan nilai sebesar 0,10354 dan peringkat terakhir adalah perspektif tumbuh dan belajar dengan nilai sebesar 0,05344. Jadi perspektif yang menjadi prioritas adalah perspektif finansial.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja Supply Chain, GSCM, BSC, ANP

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. Adi Satria Abadi (PT. ASA) adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan kulit. Namun karena banyaknya kulit yang afkir dan sobek karena proses, sehingga PT ASA mendirikan pabrik pembuatan sarung tangan untuk memproses kulit-kulit yang sobek dan afkir menjadi sarung tangan golf dan memiliki nilai jual yang tinggi. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Laksada Adisucipto Km. 11 Ds. Sidokerto RT.03 / RW.01 Purwomartani, Kalasan, Sleman, Yogyakarta.

Dengan menjalankan kegiatan produksinya, perusahaan ini mampu memenuhi permintaan akan sarung tangan golf dari dalam maupun luar negeri. Disamping memproduksi sarung tangan golf, proses produksi yang dilakukan perusahaan ini juga menghasilkan limbah. Limbah yang dihasilkan berupa potongan-potongan kulit, kain, velcro, dan sisa-sisa benang. Ada berbagai macam ukuran dari limbah-limbah ini, biasanya limbah tersebut diukur dengan menggunakan skala jari. Ukuran kurang dari tiga jari disebut ukuran ranting sedangkan ukuran tiga jari keatas disebut ukuran pola.

PT. ASA memiliki mitra yang membeli limbah-limbah tersebut, namun hanya pada limbah yang berukuran tiga jari keatas atau biasa disebut ukuran pola. Sedangkan untuk limbah yang berukuran tiga jari kebawah atau ukuran

ranting perusahaan akan membuangnya. Semula limbah berukuran ranting tersebut hanya dibuang atau dikubur saja, namun karena dirasa limbah potongan kulit membutuhkan waktu lama untuk terurai didalam tanah maka perusahaan berinisiatif untuk membakarnya terlebih dahulu sehingga menjadi abu dan barulah dikubur.

Cara seperti ini memang dapat mempercepat penguraian di dalam tanah, akan tetapi pada proses pembakarannya menimbulkan asap hitam yang tebal dan bau menyengat seperti bau rambut yang sedang dibakar sehingga menyebabkan polusi didaerah sekitarnya. Pada tahun 2013, limbah berupa potongan kulit yang dihasilkan oleh PT. ASA mencapai 3,12 ton. Limbah ini terdiri dari 1,68 ton potongan berukuran dibawah satu jari dan 1,44 ton potongan berukuran dua jari keatas (data produksi limbah PT. Adi Satria Abadi tahun 2013). Hal ini dapat diartikan bahwa hanya sekitar 46% dari limbah-limbah ini yang dijual ke mitra. Sedangkan 54% sisanya di bakar. Banyaknya limbah yang dibakar ini dapat menimbulkan pencemaran udara yang cukup mengganggu sehingga perlu dilakukan sebuah perbaikan untuk mengurangi jumlah limbah.

Selain dari masalah pemrosesan limbah, PT. ASA juga memiliki beberapa variabel yang menyebabkan kinerja kurang baik dibeberapa sektor. Kekurangannya tersebut diantaranya adalah seringkali terjadi keterlambatan dalam pengiriman produk ke tangan pelanggan. Hal ini terjadi karena PT. ASA mempercayakan pengiriman kepada pihak ketiga yakni jasa pengiriman barang dan juga faktor dari luar seperti masalah *shipping* ataupun kendala lainnya.

Jika ditinjau dari variabel-variabel tersebut, PT ASA memerlukan sebuah sistem manajemen yang dapat mengelola dan melakukan perbaikan pada perusahaan baik didalam lingkup perusahaan, maupun diluar lingkup perusahaan secara terus menerus. *Supply chain management* (SCM) adalah sebuah metode yang tepat karena menurut Pujawan dan Mahendrawati (2010), salah satu aspek fundamental dalam *supply chain management* adalah manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan. Sehingga penyimpangan-penyimpangan dari proses kerja yang terjadi dapat diperbaiki dan diminimalisir. Untuk itu diperlukan sebuah sistem pengukuran kinerja yang melakukan pengawasan dan pengendalian, mengkomunikasikan tujuan organisasi ke fungsi-fungsi pada *supply chain*, mengetahui posisi suatu organisasi terhadap pesaing maupun terhadap tujuan yang hendak dicapai, dan menentukan arah perbaikan untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.

Dalam Kurein *et al* (2012) morgan menjelaskan ada sejumlah rancangan dan model dari sistem pengukuran kinerja pada *supply chain* yang telah dikembangkan sejak tahun 1980-an. Pengukuran kinerja tradisional yang didasarkan pada metrik keuangan saja sudah dianggap tidak memadai, dan perhatian lebih ditujukan pada matrik non-finansial (Beamon). Beberapa dari sistem pengukuran kinerja yang lebih luas dan seimbang telah dirancang, salah satunya adalah *balanced scorecard* (BSC) yang menjadi sistem pengukuran kinerja yang paling banyak di kritik dan diterima (Kaplan and Norton).

Menggunakan sistem pengukuran kinerja BSC untuk melakukan pengukuran pada *supply chain* adalah sebuah kemungkinan. Duarte *et al* (2011), menjelaskan bahwa pada dasarnya, *Balanced Scorecard* (BSC) adalah tentang ukuran kinerja. Daya tarik dari BSC adalah kemampuannya untuk mencakup metrik tradisional keuangan dan ukuran kinerja non-keuangan dalam kapasitas pelaporan, sehingga istilah "seimbang". Kaplan dan Norton membedakan Keuangan, proses internal, pelanggan, dan Belajar dan perspektif pertumbuhan pada proses organisasi penting untuk keseluruhan strategi. Dalam buku mereka *Balanced Scorecard*, penulis menetapkan hipotesis tentang rantai sebab dan akibat yang mengarah ke keberhasilan strategis. Efek ini hipotesis sebab dan akibat ini bisa menjadi dasar untuk memahami metrik SCM dengan cara yang *balanced scorecard* tentukan. Namun ada keterbatasan dalam metode ini ketika mereka digunakan untuk penyelarasan strategis dan perencanaan. Metode ini tidak memberikan bobot untuk indikator kinerja juga tidak memberitahu manajemen kontribusi masing-masing indikator kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk menangani hal ini maka *Balanced Scorecard* perlu diintegrasikan dengan metode pengambilan keputusan. Penggunaan *Analytical Network Process* (ANP) akan membantu dalam penanganan keterbatasan tersebut. Sehingga bobot dari perhitungan ANP dapat membantu memberikan informasi mengenai perspektif mana yg diprioritaskan untuk diperbaiki.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “ Pengukuran Performansi *Green*

Supply Chain dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process*” studi kasus pada PT. Adi Satria Abadi.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana performansi *Green Supply Chain* Di PT. Adi Satria Abadi dengan Pendekatan BSC dan ANP?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Mengetahui nilai kinerja *Green Supply Chain* di PT. Adi Satria Abadi
2. Mengetahui perspektif *Balanced Scored Card* pada PT. Adi Satria Abadi yang diprioritaskan oleh perusahaan tersebut dengan menggunakan ANP.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Dapat mengetahui kinerja *Green Supply Chain* Di PT. Adi Satria Abadi
2. Dapat mengetahui perspektif *Balanced Scored Card* yang diprioritaskan oleh PT. Adi Satria Abadi

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah dilakukan dengan tujuan agar konsep penelitian lebih fokus dan terarah terhadap perumusan masalah yang akan diselesaikan. Batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian dilakukan pada PT. Adi Satria Abadi bagian produksi sarung tangan.

2. Data-data yang digunakan yaitu data-data yang mencakup kedalam empat perspektif (Finansial, Konsumen, Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan pertumbuhan) dari tahun 2012 dan 2013.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika dalam penulisan Skripsi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan

Bagian ini berisi tentang latar belakang yang menjadi pemicu munculnya permasalahan. Dengan latar belakang masalah tersebut ditentukan rumusan masalah yang lebih terperinci. Dalam bab ini pula dijabarkan tentang tujuan dan kegunaan penelitian, dan pada akhir bab dijelaskan tentang sistematika penelitian yang akan digunakan

Bab II. Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang teori, tulisan ilmiah, dan sejenisnya yang dibutuhkan untuk mendukung dan memberikan landasan yang kuat dan relevan dalam penelitian ini yaitu mengenai konsep model-model pendekatan pengukuran dan pengendalian kinerja *Supply Chain* (SC).

Bab III. Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan langkah-langkah penelitian secara keseluruhan sampai analisis performansi SC dengan Pendekatan *Balanced Score Card* dan ANP.

Bab IV. Hasil Dan Pembahasan

Pada bab ini dijelaskan indikator kinerja yang dijadikan mekanisme kontrolnya berikut pula definisi, ukuran kinerja dan menghitung kinerja untuk masing-masing perspektif. Pada bab ini juga dijelaskan mengenai pembobotan masing-masing perspektif kinerja dengan menggunakan ANP.

Bab V. Kesimpulan Dan Saran

Pada bab ini berisikan kesimpulan dari penulisan ini dan saran sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari perhitungan nilai kinerja *green supply chain* menggunakan metode *balanced scorecard* dan *analytic network process*. Diketahui bahwa nilai kinerja BSC yang diperoleh PT Adi Satria Abadi sebesar 2,7826 poin dari 3 poin sebagai nilai maksimal atau jika diprosentasekan menjadi 92,76%. Hal ini dapat diartikan 92,76% dari target perusahaan terpenuhi, Tidak maksimalnya nilai kinerja perusahaan dikarenakan adanya target perusahaan yang belum tercapai, adapun target-target yang belum tercapai yaitu optimasi biaya produksi dengan nilai sebesar 2 poin, kepercayaan konsumen dengan nilai sebesar 1 poin, pengembangan produk dengan nilai sebesar 1 poin, pengurangan *defect* dengan poin sebesar 2 poin, kedisiplinan karyawan (ketepatan waktu karyawan) dengan nilai sebesar 1 poin, dan hubungan baik dengan karyawan dengan nilai sebesar 1 poin.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan metode *analytic network process*, bobot nilai tertinggi dari keempat perspektif *balanced scorecard* terdapat pada perspektif finansial dengan nilai bobot sebesar 0,56015. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif inilah yang menjadi prioritas

dan tolak ukur utama kemajuan perusahaan. Adapun bobot dari perspektif lainnya adalah sebagai berikut: perspektif *customer* dengan bobot 0,28287 berada pada prioritas kedua, perspektif bisnis internal dengan bobot 0,10354 berada pada prioritas ketiga, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 0,05344 yang berada pada prioritas terakhir yaitu prioritas keempat.

5.2 Saran

Untuk perbaikan selanjutnya, ada beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya. Saran-saran yang dapat diberikan penulis sebagai berikut

1. Pengukuran kinerja hendaknya dilakukan secara menyeluruh dan berkala, hasil dari penelitian ini hendaknya menjadi bahan evaluasi yang dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan.
2. Untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan lebih banyak dimensi dari *green supplychain*.
3. Perusahaan hendaknya mencari mitra yang dapat membeli limbah potongan kulit ukuran ranting atau ukuran kurang dari satu jari.

DAFTAR PUSTAKA

- Beig, M., Ahmadabadi, M. N., Khayambashi, B., dan Ghorbanzad, Y. 2012. *Identifying and Prioritizing Strategies of A Manufacturing Company Through Integration of BSC, FANP, and FTOPSIS.*
- Ciptomulyono, Udisubakti dan Herlina. (2008), “Aplikasi Metode MCDM-*Analytic Network Process (ANP) dan Balanced ScoreCard* untuk Pengukuran Kinerja” *Jurnal Teknologi Technoscientia*, Vol. 1 No. 1. hal.121-130.
- Duarte, S. et al. 2011. *Exploring Lean and Green Supply Chain Performance Using Balanced Scorecard Perspective. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.*
- Izzhati, D. N., 2011, Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan *Human Resources Score Card.*
- Jovanovic, J. dan Krivokapic Z. 2008. *AHP in Implementation of Balanced Scorecard.*
- Kurien, G. P dan Qureshi, M. N. 2012. *Performance Measurement for Green Supply Chains Using Modified Balanced Scorecard and Analytical Hierarchical Process.*
- Lin, R., Tseng, M., dan Chen, Y. 2011. *Evaluating Airline’s Service Quality Performance in Uncertainty.*
- Mulyadi, Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat, 2001.

- Mulyadi, Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014.
- Onut, S., Kara, S.S., and Isik, E. (2008), “*Long Term Supplier Selection Using A Combined Fuzzy MCDM Approach: A Case 3 Study For A Telecommunication Company*”, *Expert Systems with Applications*, pp.1-9.
- Ordoobadi, S. M. 2012, *Application of ANP Methodology in Evaluation of Advanced Technologies*.
- Prasetyatno, Hidayat, dan Utami. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Score Card*.
- Pujawan, I dan Mahendrawathi. 2010. *Supply Chain Management*. Edisi 2. Guna Widya, Surabaya.
- Saaty, T.L. (2006), *Decision Making With The Analytic Network Process*, USA, Springer.
- Saifuddin Azwar, Metode Penelitian, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Singgih, M. (2008), “Penilaian Kinerja Suatu Jurusan Dengan Kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* Dan Penentuan Ranking Menggunakan *Analytic Network Process*”, *Teknologi Dan Manajemen Informatika*, Vol. 6, No. 3, hal. 524-532.
- Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Tan, X., Ma, Ke., Guo, W. and Huang, T. (2007), “*An Application of ANP with Benefits, Opportunities, Costs and Risks in Supplier Selection: A Case*

Study in a Diesel Engine Manufacturing Firm”, *Proceedings of the IEEE International Conference on Automation and Logistics*, pp. 1446-1451.

Taslicali, A. K. Dan Ercan, S. 2006. *The Analytic Hierarchy & The Analytic Network Processes in Multicriteria Decision Making: A Comperative Study*.

Vanany, I. 2003. Aplikasi *Analytic Network Process (ANP)* pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja.

Vanany, I. dan Tanukhidah, D. 2004. Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism*.

Yuwono, S. et al. 2004. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.



LAMPIRAN A
PROFIL PERUSAHAAN

I. Profil Perusahaan

PT Adi Satria Abadi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan kulit. Sasarannya kulit khusus untuk bahan pembuatan sarung tangan golf. Maksudnya mengolah kulit mentah sampai menjadi kulit yang siap untuk dibuat sarung tangan. Bahan bakunya dari kulit domba dan kambing yang sudah dihilangkan bulunya, sudah dalam keadaan diasamkan

PT Adi Satria Abadi mempunyai dua lokasi untuk produksinya, bagian perusahaan yang mengelo kulit lembaran berlokasi di Desa Banyakan , Kelurahan Siti Mulyo Kecamatan Piyungan , Kabupaten Bantul, Yogyakarta. Bagian perusahaan yang menangani pembuatan sarung tangan berlokasi di Jl. Laksada Adisucipto Km. 11 Ds. Sidokerto RT.03 / RW.01 Purwomartani, Kalasan, Sleman, Yogyakarta

Pendiri perusahaan ini adalah Bapak Subiyono, B.Sc , Bapak Diyono, dan Ibu Difalik Tantowiyah. Perusahaan ini pada awal didirikan dengan nama PT. Adi Surya Abadi, tetapi pada waktu diajukan untuk pengesahan ke Departemen Kehakiman, nama tersebut sudah ada yang memakai, sedangkan menurut aturan tidak boleh ada nama yang sama, maka disarankan untuk menggunakan nama yang lain. Kemudian namanya dirubah menjadi PT. Adi Satria Abadi. Dengan nama ini bisa disahkan oleh Departemen Kehakiman. Sehingga nama yang resmi adalah PT. Adi Satria Abadi. Adapun ijin pendiriannya antara lain :

Akte pendirian No. : ASA77.26 Juli 1994

Ijin HO No. : 503/4739/1994

Ijin SIUP No. : 1.77-94/1202/PB/II/1995

Pada awal didirikan, PT Adi Satria Abadi mengkhususkan diri pada pengolahan kulit terutama untuk di ekspor. Pada tahun 1997, perusahaan mulai

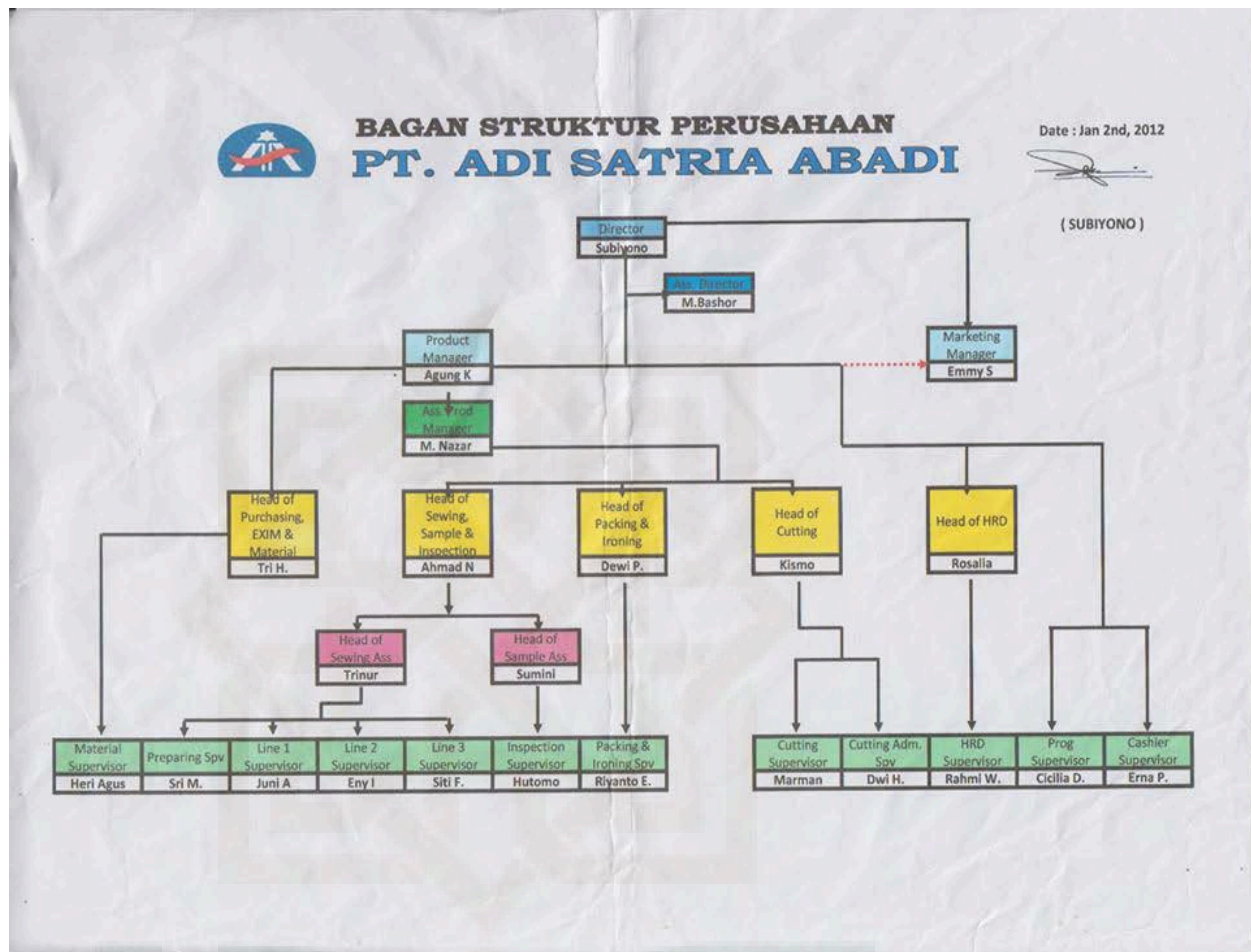
merasakan adanya kulit-kulit yang sobek karena proses, maupun jumlah kutu yang terlalu banyak sehingga mengakibatkan kulit-kulit menjadi afkir (tidak dapat dipakai) dan mempengaruhi sulitnya penjualan. Kemudian muncul ide untuk mendirikan pabrik sarung tangan untuk mengelola kulit-kulit yang tidak dapat digunakan tersebut.

Kulit afkir yang telah diolah kembali dapat mempunyai nilai jual dan tidak terbuang. Sehingga pabrik sarung tangan ini sifatnya sebagai pelengkap pabrik kulit yang memproduksi kulit bahan sarung tangan.



II. Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada gambar 1 berikut :



Gambar 1 Struktur Organisasi

III. Proses Produksi Sarung Tangan

Pada PT. Adi Satria Abadi memiliki beberapa tahap proses produksi dalam pembuatan sarung tangan, antara lain :

1. Pemotongan (*Cutting*)

Pada awal proses pemotongan ini bahan baku utama dan bahan pendukung dipotong dengan pola yang sesuai untuk kemudian masuk ke bagian jahit. *Rendement* sangat diperhatikan dalam memotong. Hal ini berkaitan dengan keefisienan penggunaan bahan. Dikatakan efisien jika *rendement* hasil

pemotongan sama atau mendekati *rendement* awal. Adapun tahap-tahap pada bagian pemotongan ialah :

a. Aradachi

Aradachi adalah tahap pemotongan lembaran kulit berdasarkan pola OMO (telapak tangan). Pola tangan ini dibagi menjadi 2, yaitu :

1) Pola A/I

Pola telapak tangan utuh, bagian muka dan bagian belakang dalam satu pola.

2) Pola A/II

Satu lembar kulit tidak hanya dipotong untuk bagian telapak tangan saja, tetapi digunakan juga untuk pemotongan ibu jari, fantasia, patch, dan machi, tergantung dari jenis sarung tangan yang akan dibuat. Bentuk potongan selain dibedakan untuk sarung tangan kiri atau sarung tangan kanan, juga dibedakan berdasarkan ukuran.

b. Machi

Machi merupakan bagian sela-sela jari sarung tangan. Bentuk machi yang kecil menyebabkan machi tidak dapat dipotong pada bagian aradachi yang menggunakan pisau potong biasa.

Alat potong machi menggunakan plat besi yang dibagian bawahnya terdapat pisau yang ditekan dengan menggunakan mesin machi, alat potong ini berbentuk pola machi. Sebelum melakukan pemotongan, pisau terlebih dahulu didiberi lilin, dan pada bagian meja press diberi cutting palte untuk menjaga ketajaman pisau. Selain itu cutting pate juga digunakan agar pisau pola menempel pada meja.

Mesin machi yang digunakan pada machi ini terdiri dari 2 tipe yakni mesin machi manual yang menggunakan pedal kaki, dan mesin machi mekanik yang menggunakan mesin otomatis dan tidak perlu menggunakan pedal kaki.

c. Seleksi 1

Seleksi 1 merupakan seleksi awal pada bagian potong ini berperan untuk menyeleksi hasil potong aradachi. Pada seleksi 1 ini ada beberapa hal yang perlu untuk diperhatikan yaitu : pada tingkat keelastisan kulit, posisi cacat, dan warna kulit. Kulit hasil pemotongan ditarik searah seratnya kemudian dikembalikan lagi dengan menarik kearah mati kulit untuk menguji keelastisan kulit. Apabila kulit didapat kembali ke posisi semula, maka kulit tersebut memiliki keelastisan yang baik.

Ada beberapa kecacatan yang sering ditemukan pada proses seleksi 1, yaitu :

1) Mulur

Tarikan keatas terlalu berlebihan (kulit memanjang)

2) Gemuk

Tarika ke samping terlalu berlebihan (kulit melebar)

3) Sempit

Tidak elastis sama sekali

4) Tidak simetris

Hasil pemotongan tidak sesuai dengan pola (disebabkan pola pemotongan yang terlalu ke pinggir)

5) Cacat

Ada luka, banyak bekas kutu, ada lubang, serta sobek yang terlalu berlebihan.

6) Rapuh

Mudah sobek

7) Kaku dan tebal

8) Beda warna

Hasil pemotongan yang sudah diseleksi diberi surat jalan per 25 untuk jenis sarung tangan golf, dan surat jalan per 10 buah untuk jenis sarung tangan dress. Kemudian diberi nomor barang sesuai dengan surat jalan. Pemberian surat jalan ini dimaksudkan supaya pemotongan yang sudah diseleksi dan di pasang sesuai dengan warna dan tidak tercampur pada saat proses selanjutnya.

d. Stiker

Hasil pada pemotongan yang sudah diseleksi pada seleksi 1 dan diberikan nomor barang sesuai dengan surat jalan kemudian diberi stiker. Pemasangan stiker dimaksudkan untuk memudahkan bagian penyeleksian selanjutnya. Pemasangan stiker masih dilakukan secara manual.

e. Press

Pemotongan kulit lolos pada tahap seleksi 1 dan sudah diberi stiker kemudian di potong press sesuai dengan pola yang dibutuhkan dan disesuaikan dengan ukurannya. Pola yang digunakan dalam mesin press ini adalah pola yang di buat dengan besi dimana pada bagian bawahnya terdapat pisau. Ketajaman dari pisau inilah yang nantinya akan mempengaruhi pemotongan. Pisau terlebih dahulu di beri lilin dan pada bagian meja press di beri cutting plate untuk menjaga ketajaman pisau. Cutting plate ini juga digunakan agar pisau tidak menempel pada meja.

Sebelum dipotong, potongan kulit diatur terlebih dahulu agar tidak terjadi kesalahan dalam memotong. Pada saat pola kulit diatur, bagian pemotongan kulit yang terdapat cacat dapat disendirikan atau dipisahkan dan di paskan dengan pola sehingga bagian kulit yang cacat dapat terbuang.

Jumlah tumpukan kulit sekali megepress idealnya antara 4-5 lembar kulit. Jumlah ini merupakan jumlah dimana potongan kulit dapat terpotong dengan baik. Mesin press juga dapat digunakan untuk memotong machi, Velcro, penguat, dan bentuk variasi yang lain.

f. Lubang

Kulit yang sudah di press kemudian di masukkan ke bagian perlubangan. Bagian yang di lubangi adalah bagian jari-jari dari sarung tangan. Lubang di sini berfungsi sebagai sirkulasi udara saat sarung tangan digunakan. Alat yang digunakan untuk membuat lubang dapat dilakukan dengan mesin press dan juga mesin jahit. Mesin jahit di sini sudah dimodifikasi dengan menggantikan bagian jarum dengan patrem.

g. Seleksi 2

Pada seleksi tahap ke 2 ini merupakan tahap terakhir pada bagian pemotongan. Pada bagian ini penyeleksian dilakukan secara ketat karena hasil dari seleksi 2 yang nantinya akan langsung dibawa ke bagian jahit.

Ada beberapa hal yang perlu untuk diperhatikan dalam seleksi 2 diantaranya hasil press harus baik, lubang sudah benar, kulit tidak mulur dan gemuk, warnanya tidak berbeda terlalu jauh, dan tidak ada bagian rapuh.

h. Persiapan Produksi

Setelah potong press, hasil potongan diserahkan ke bagian persiapan produksi untuk mengatur pasangan-pasangan potongan kulit, potongan

material, logo, kancing, karet, dan variasi-variasi lain, sehingga kompilit tiap set sarung tangan. Penyetelan ini harus hati-hati sesuai sizenya masing-masing. Disini membutuhkan ketelitian cata mengukur material misalnya size 22, omo size 22, 1 bidang sejumlah 25 potong, maka ibu jari machi juga harus untuk size 22 sejumlah yang sama. Begitu juga misalnya : karet, logo, Velcro, juga masing-masingbendel 25.

Sebelum masuk ke bagian produksi (proses jahit) kulit yang sudah di seleksi kemudian masuk ke bagian PSP. Bagian ini bertugas untuk melengkapi potongan - potongan kulit yang sesuai denga surat jalan. Bahan-bahan yang harus dilengkapi berupa velcro, penguat, pita, machi, logo, iner, size, dan bahan-bahan lainnya.

Sebelum masuk pada bagian jahit, bagian PSP harus memperhatikan order, ukuran, dan jenis sarung tangan (kanan atau kiri) karena bentuk variasi dari setiap sarung tangan pasti berbeda. Setelah lengkap, kulit potongan beserta pelengkapny dikirinm ke bagian jahit.

i. Afkiran

Afkiran merupakan bagian pemotongan yang bertugas dalam menangani produk afkir dari bagian produksi dan final. Bagian afkir bertugas mengganti produk afkir seperti terkena jarum, sobek, rapuh, salah jahit, beda warna, dan lain sebagainya.

Afkiran biasanya meminta stock kulit yang ada pada bagian seleksi 1 untuk mengganti produk akhir. Jika tidak ada, maka meminta kulit baru dari gudang kulit sesuai dengan jenis dan jumlah sarung tangan yang afkir tersebut.

2. Proses jahit

Pada bagian jahit (bagian produksi) dibagi menjadi 3 bagian pembuatan sarung tangan antara lain :

a. Line 1

- 1) Jahit variasi knucle (mesin jahit 2 jarum)
- 2) Sambung machi
- 3) Jahit variasi jari-jari
- 4) Pasang karet knucle (mesin zig zag)
- 5) Pasang karet kecil (mesin jarum 2)
- 6) Pasang pita.

b. Line 2

- 1) Pasang triactor (aksesoris)
- 2) Sambung omo
- 3) Tidas omo
- 4) Pasang Velcro
- 5) Seleksi
- 6) Jahit karet lingkar
- 7) Pilih ibu jari
- 8) Pilih machi.
- 9) Pasang machi

c. Line 3

- 1) Lipat ibu jari
- 2) Lipat omo
- 3) Kumis kumis
- 4) Pasang kancing

5) Pasang pita

6) Balik omo

7) Seleksi

3. Finishing

Selesai di jahit sarung tangan kemudian akan dikirim ke bagian finishing. Ada 3 macam bagian finishing yaitu :

a. Seleksi Jahit

Pada bagian seleksi jahit ini berfungsi untuk melihat kualitas jahitan dan kondisi permukaan sarung tangan. Jahitan yang berkualitas adalah jahitan yang kuat dan rapi.

b. Penyetelikaan

Penyetelikaan sarung tangan tidak menggunakan alat yang sama seperti halnya menyetelika baju. Di sini prosesnya disebut ironing. Alat yang digunakan antara lain plat kuningan atau aluminium yang dipotong berbentuk jari kemudian di rangkai membentuk jari-jari telapak tangan. Ukuran dari pola rangkaian ini sesuai dengan ukuran sarung tangan sehingga dapat pas dengan sarung tangan yang akan disetelika.

Cara menyetelika sarung tangan adalah yakni mulai dari plat kuningan atau aluminium dipanaskan terlebih dahulu sehingga stelika bahan baku atau dengan uap air (steam) untuk bahan baku dari sintetik. Setelah panasnya cukup, sarung tangan di panaskan atau di masukkan ke plat aluminium atau kuningan dan diatur supaya tepat kemudian dilepaskan pelan pelan. Setelah itu lepaskan diatas papan dengan rapid an ditekan dengan beban seberat 7-10 kg (dari kayu, besi, beton dan lain sebagainya) selama 2-3 jam)

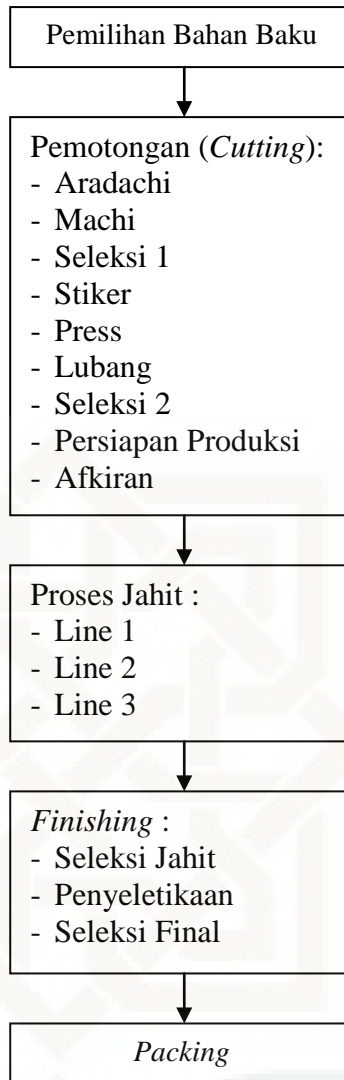
c. Seleksi Final

Setelah melakukan penyetelikaan, sarung tangan diseleksi kembali untuk menjaga kualitas. Seleksi ini sangat perlu dilakukan untuk setelah sarung tangan di masukkan plat dengan ukuran yang pas, maka jahitan yang kurang kuat akan lepas.

4. *Packing*

Pada bagian pengepakan, tiap satuan sarung tangan di masukkan ke dalam kantong plastic kemudian di masukkan ke dalam amplop khusus. Sebelum di masukkan ke dalam amplop, di bagian pengepakan menyeleksi sarung tangan menggunakan alat needle inspection. Alat ini dapat mendeteksi kemungkinan adanya jarum yang patah akibat proses jahit dan tertinggal di dalam sarung tangan tersebut.

Amplop khusus kemudian di masukkan ke dalam inner box untuk sarung tangan golf di isi 10 buah sarung tangan, dan untuk sarung tangan dress di isi 20 buah sarung tangan. Inner box kemudian di masukkan ke dalam karton box yang muat 40 inner box sarung tangan golf atau 20 inner box sarung tangan dress. Karton box di bungkus dan dilapisi plastic agar tetap kering. *Flow chart* proses pengolahan kulit dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 *Flow chart* Proses Produksi Sarung Tangan



LAMPIRAN B

KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN DAN KARYAWAN

KUESIONER PENELITIAN
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED
SCOREDCARD DAN ANALYTICAL NETWORK PROCESS (ANP)
(Studi Kasus pada PT. Adi Satria Abadi)

Responden yang terhormat,

Saya, Muhammad Dzulfikar, mahasiswa Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, sedang melakukan penelitian “Pengukuran Performansi *Green Supply Chain* dengan Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Network Process* (ANP) (Studi Kasus pada PT. Adi Satria Abadi”. Kuesioner kepuasan Konsumen ini merupakan salah satu bagian dari penelitian tugas akhir.

Saya mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini secara **LENGKAP** dan benar agar informasi ilmiah yang diterima dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kegiatan akademis. Tidak ada jawaban yang salah dalam kuesioner ini.

Atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Identitas Responden

1. Jenis kelamin :

- a. Pria
- b. Wanita

2. Usia saat ini :.....tahun

3. Apa pendidikan terakhir :

- | | | |
|--------|--------------------|-----------------------|
| a. SD | d. Diploma/akademi | g. S3 |
| b. SMP | e. S1 | h. Lainnya, sebutkan; |
| c. SMA | f. S2 | |

4. Pekerjaan :

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| a. Pelajar/ Mahasiswa | c. Pegawai Swasta |
| b. Pegawai Negeri | d. Lainnya, sebutkan |

Survey Kepuasan Konsumen

Petunjuk pengisian kuesioner :

Isilah semua pernyataan-pernyataan pada kuesioner dengan cara memberikan tanda silang (X) pada salah satu kolom nilai untuk masing-masing pernyataan dengan kriteria sebagai berikut :

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Ragu-ragu
4. Setuju
5. Sangat Setuju

No	Pernyataan	Point				
		1	2	3	4	5
1	Produk Produksi perusahaan ini Mudah digunakan					
2	Produk dari perusahaan ini mudah untuk dipasang					
3	Proses transaksi pembelian produk pada perusahaan ini mudah dan cepat					
4	Bentuk dan kondisi produk yang saya dapatkan sesuai dengan apa yang ditawarkan oleh perusahaan ini					
5	Jumlah produk yang dikirimkan sesuai dengan jumlah yang saya pesan					
6	Perusahaan ini memiliki ketepatan waktu dalam pengiriman barang					
7	Perusahaan ini memiliki ketepatan dalam menyelesaikan keluhan konsumen					
8	Saya merasa puas dengan penanganan keluhan pada perusahaan ini					
9	Perusahaan ini memberikan informasi yang jelas tentang produknya					

No	Pernyataan	Point				
		1	2	3	4	5
10	Perusahaan ini melayani dengan ramah setiap kali saya menyampaikan keluhan					
11	Saya mendapatkan pelayanan yang baik dari perusahaan ini					
12	Saya merasa aman dan tidak mengalami tekanan apabila bertransaksi dengan perusahaan ini					
13	Letak perusahaan ini mudah untuk dijangkau					
14	Perusahaan ini mudah untuk dihubungi baik dari telepon, internet maupun media komunikasi lainnya					
15	Sepesifikasi produk dari perusahaan ini sesuai dengan yang saya butuhkan					

KUESIONER PENELITIAN
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED
SCOREDCARD DAN ANALYTICAL NETWORK PROCESS (ANP)
(Studi Kasus pada PT. Adi Satria Abadi)

Responden yang terhormat,

Saya, Muhammad Dzulfikar, mahasiswa Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, sedang melakukan penelitian “Pengukuran Performansi *Green Supply Chain* dengan Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Network Process* (ANP) (Studi Kasus pada PT. Adi Satria Abadi”. Kuesioner kepuasan karyawan ini merupakan salah satu bagian dari penelitian tugas akhir.

Saya mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini secara **LENGKAP** dan benar agar informasi ilmiah yang diterima dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kegiatan akademis. Tidak ada jawaban yang salah dalam kuesioner ini.

Atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Identitas Responden

1. Berapakah usia anda saat ini ?
 - a. 16-25 tahun
 - b. 26-35 tahun
 - c. 36-45 tahun
 - d. Lebih dari 45 tahun

2. Jenis kelamin anda ?
 - a. Pria
 - b. Wanita

3. Apa pendidikan terakhir anda?
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMA
 - d. Diploma/akademi
 - e. S1
 - f. S2

4. Berapa lamakah anda bekerja di PT. Adi Satria Abadi ?

- a. Kurang dari 2 tahun
- b. 2-4 tahun
- c. 4-6 tahun
- d. Lebih dari 6 tahun

Survey Kepuasan Kerja

Petunjuk pengisian kuesioner :

Isilah semua pernyataan-pernyataan pada kuesioner dengan cara memberikan tanda silang (X) pada salah satu kolom nilai untuk masing-masing pernyataan dengan kriteria sebagai berikut :

- 1. Sangat tidak setuju
- 2. Tidak setuju
- 3. Ragu-ragu
- 4. Setuju
- 5. Sangat Setuju

No	Pernyataan	Point				
		1	2	3	4	5
1	Pekerjaan saya tidak membosankan bagi saya					
2	Saya memiliki kesempatan untuk menunjukkan kemampuan kerja saya yang sebaik-baiknya diperusahaan ini					
3	Saya mampu mengerjakan semua tugas-tugas saya dengan baik					
4	Saya mendapatkan gaji dan tunjangan yang sesuai dengan jabatan saya					
5	Saya mendapatkan bonus dari perusahaan apabila saya mencapai target yang ditentukan					
6	Saya diberikan asuransi keselamatan kerja pada perusahaan ini					
7	Saya merasa nyaman dengan tempat kerja saya					

No	Pernyataan	Point				
		1	2	3	4	5
8	Saya merasa aman dengan peralatan dan material yang ada di tempat kerja saya					
9	Saya disediakan alat pengaman di tempat kerja saya (sarung tangan, masker, pelindung mata, pelindung telinga,dll)					
10	Saya merasa nyaman dengan rekan-rekan kerja saya					
11	Saya merasa nyaman dengan sikap atasan kepada saya					
12	Kebijakan yang dibuat atasan saya selalu menguntungkan perusahaan dan karyawan					
13	Saya merasa puas dengan jabatan yang saya tempati					
14	Pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
15	Tuntutan dalam pekerjaan saya tidak membebani saya					

1. KUESIONER KEPUASAN KONSUMEN

a. Rekapitulasi hasil kuesioner uji validitas dan uji reliabilitas

	Tangibles			Reliability			Responiveness			Assurance			Empathy		
	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15
1	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4
2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
6	3	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
7	5	5	4	2	4	2	3	3	4	3	4	4	5	5	4
8	4	4	3	3	3	3	4	3	4	5	5	4	2	2	2
9	3	3	3	3	3	4	5	5	4	2	2	2	3	3	3
10	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
11	3	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	4	3	3	4
12	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
13	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
14	4	3	3	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	3
15	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3
16	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
17	2	3	2	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4
18	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
19	3	3	4	5	5	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4
20	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4
21	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
22	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4
23	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	3
24	2	2	2	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4
25	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
26	3	3	4	2	2	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3
27	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3
28	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2	3	2
29	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
30	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4
31	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	5	4	5
32	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	5	4
33	2	2	2	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5
34	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	4	5	3	4
35	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4
36	5	4	4	4	3	2	4	4	4	5	5	4	3	4	3
37	4	3	3	5	4	3	2	2	2	3	3	3	5	5	4

38	5	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
39	5	5	4	5	4	5	3	3	4	4	3	3	5	4	5
40	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5

b. Rekapitulasi hasil survei kepuasan konsumen

	Tangibles			Reliability			Responiveness			Assurance			Empathy		
	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15
1	3	2	1	1	1	2	5	3	4	4	4	5	4	5	4
2	5	4	5	2	4	2	5	4	3	5	5	1	4	2	3
3	5	4	5	5	3	5	1	5	2	5	5	2	4	5	5
4	1	2	3	3	2	2	5	5	2	1	3	2	3	4	4
5	1	2	5	2	4	3	5	5	1	5	5	4	2	1	2
6	2	5	4	5	3	5	4	3	2	3	2	4	2	3	5
7	5	2	1	4	5	1	4	3	1	1	3	5	4	1	1
8	4	4	5	1	3	2	1	2	3	4	3	5	2	2	5
9	1	1	4	1	4	3	5	4	5	1	1	4	1	1	4
10	5	1	4	5	1	1	2	1	3	1	4	3	3	2	4
11	3	3	2	2	1	2	2	4	1	5	5	2	3	1	5
12	2	3	1	3	3	2	4	2	1	4	5	2	3	3	5
13	3	2	3	2	4	1	2	1	4	3	1	2	1	1	1
14	1	2	2	2	1	2	3	4	2	3	4	2	5	3	5
15	1	3	5	1	2	4	5	3	1	4	3	3	5	2	5
16	3	2	3	2	5	5	1	1	3	3	3	3	3	5	1
17	1	2	5	5	5	4	1	4	2	4	5	1	4	1	3
18	3	3	2	2	2	3	4	4	4	1	1	2	1	4	3
19	3	3	3	2	3	2	5	1	3	2	3	3	2	2	3
20	3	2	5	1	5	5	3	1	5	5	5	3	3	2	1
21	5	1	2	5	2	4	4	1	4	2	4	3	1	1	4
22	2	3	2	2	1	3	1	4	3	5	2	4	1	5	3
23	1	5	2	2	1	1	2	5	5	4	5	3	2	1	2
24	2	1	1	3	3	5	5	3	2	3	5	3	3	1	2
25	2	4	4	1	1	4	4	2	5	4	4	2	2	5	3
26	2	3	5	2	1	5	3	5	5	5	1	4	5	4	4
27	3	5	1	5	1	4	2	4	2	1	4	5	4	4	4
28	2	2	2	1	2	1	4	1	1	2	5	1	5	4	3
29	3	4	3	5	1	4	1	4	5	2	3	3	3	5	5
30	5	5	5	5	4	5	2	1	4	3	5	2	3	5	2
31	3	5	3	1	3	1	5	2	4	1	3	2	5	5	5
32	1	2	3	1	1	4	1	5	4	3	2	5	2	3	3
33	2	2	4	2	1	2	1	2	4	2	3	3	2	3	5
34	2	4	4	2	5	3	2	3	5	3	1	3	5	2	5
35	3	5	3	5	2	1	5	3	5	2	2	2	3	1	5
36	4	5	4	1	1	1	3	4	2	4	5	4	4	5	2

37	5	2	2	2	5	5	5	4	2	1	5	2	1	5	4
38	4	5	1	4	5	4	5	4	5	5	1	5	2	5	5
39	4	3	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4
40	3	3	4	3	1	4	5	5	4	1	2	3	1	4	1
41	1	5	1	3	2	3	3	3	2	1	3	4	1	1	4
42	5	5	1	2	1	3	5	3	2	4	5	2	4	5	5
43	1	2	4	4	3	3	1	2	5	4	1	2	3	5	1
44	5	4	1	5	1	4	4	1	4	1	3	1	4	5	2
45	2	2	3	2	1	3	4	5	3	5	4	2	2	3	4
46	2	4	5	3	5	4	4	5	3	3	3	5	1	1	3
47	5	5	2	3	1	1	2	3	4	5	2	4	1	1	4
48	1	2	2	5	1	2	1	2	5	4	5	5	3	2	5
49	2	1	3	1	1	1	4	1	4	1	5	5	1	1	2
50	3	3	3	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
51	3	4	4	5	3	5	5	3	4	4	5	4	4	4	3
52	5	5	5	4	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	5
53	3	5	5	4	3	3	3	5	3	3	4	5	5	3	5
54	4	5	4	5	4	3	3	4	5	3	5	3	5	4	4
55	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	3	3
56	5	3	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4
57	5	3	4	5	3	3	5	4	5	5	3	4	5	5	3
58	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4
59	3	3	4	5	4	3	4	3	5	4	5	5	3	4	3
60	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	3
61	5	3	4	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	4	4
62	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5	3
63	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3
64	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5
65	3	4	5	5	3	4	3	4	3	3	5	5	5	3	3
66	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	3
67	3	4	4	3	5	4	3	5	3	4	3	5	4	3	3
68	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	3	4
69	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	4	4	3
70	3	4	5	3	4	3	5	3	5	3	3	3	3	4	3
71	4	4	3	4	3	4	3	5	3	5	5	4	4	4	3
72	5	3	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	3
73	4	4	3	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	5	5
74	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	3
75	4	4	5	5	4	3	5	5	3	5	3	4	5	3	5
76	3	5	5	3	3	3	4	5	3	3	5	4	3	4	5
77	3	3	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3
78	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	5	5
79	5	3	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3
80	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	3	5	5
81	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	5	3	5	5

82	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	4
83	5	3	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	3	4
84	5	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4
85	5	3	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3
86	5	4	4	5	4	4	3	5	3	5	3	5	4	4	4
87	4	5	3	4	3	4	3	5	5	3	5	3	3	4	4
88	5	3	3	4	3	3	3	5	3	4	4	5	5	4	3
89	3	5	3	5	3	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3
90	4	5	3	3	3	5	3	5	4	5	4	4	4	3	3
91	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5
92	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4
93	5	5	4	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	5	3
94	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3
95	3	5	3	5	3	4	5	3	3	4	4	3	5	4	3
96	3	5	5	4	4	4	3	5	5	3	4	5	3	5	5
97	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5
98	4	4	3	3	5	3	3	5	3	5	5	4	4	4	3
99	3	4	3	5	5	4	4	3	3	3	4	3	5	4	5
100	4	5	3	5	4	5	5	3	3	4	4	3	4	5	5
101	5	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	4	5	5	4
102	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4
103	3	4	3	3	4	5	4	3	5	5	4	5	3	3	3
104	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4
105	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	5
106	3	4	3	3	5	3	5	4	3	4	3	5	3	4	3
107	4	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4
108	3	3	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	4	3
109	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4
110	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	3	3	5	3	5
111	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5
112	3	5	5	4	4	5	3	3	5	4	3	5	5	3	3
113	3	3	4	5	5	3	4	3	5	3	5	4	4	4	5
114	3	3	4	4	3	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5
115	3	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	3	5
116	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	4	3	3
117	3	5	5	5	5	3	3	3	3	4	5	5	4	5	4
118	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
119	4	3	3	5	5	3	5	5	4	5	3	5	4	3	3
120	4	5	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4
121	5	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3	5	3	4	5
122	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4
123	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3
124	5	5	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	4	5
125	4	3	4	5	5	3	4	5	5	5	3	5	4	3	3
126	5	4	3	5	3	4	4	4	4	5	3	5	3	5	5

127	4	5	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	3
128	5	5	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
129	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	4	3	5	4	4
130	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	3
131	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3
132	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4
133	4	5	5	5	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3
134	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	3
135	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5
136	4	3	5	5	5	3	5	4	3	5	5	3	4	3	4
137	5	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4
138	4	3	4	5	5	3	5	3	3	3	4	5	3	5	4
139	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	3	5	3	5	5
140	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4
141	4	5	5	4	5	3	5	5	3	4	4	5	3	4	4
142	3	3	3	5	5	4	3	4	4	5	3	3	4	3	5
143	3	3	5	5	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	5
144	3	3	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	5	3	4
145	3	5	3	5	5	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5
146	3	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	5	3	3	4
147	3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	5	3	5	4
148	3	3	3	4	4	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5
149	3	5	3	5	5	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4
150	3	5	3	4	4	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5
151	5	1	2	2	2	3	4	2	2	3	2	4	3	2	5
152	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	5	5	5	3	3
153	3	5	4	3	5	3	4	5	5	5	3	3	4	4	5
154	3	5	4	5	3	3	5	4	5	4	4	3	5	5	4
155	4	5	4	5	3	5	3	5	5	4	4	4	3	4	3
156	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	5	5	4	4
157	3	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5
158	3	5	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	4
159	4	4	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4
160	4	3	4	5	5	4	4	3	5	3	3	5	4	5	3
161	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5
162	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3
163	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	3	4	5	5	5
164	3	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	3
165	4	5	3	5	5	3	3	3	5	4	5	4	4	3	5
166	3	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5
167	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	4
168	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	5	3	5
169	5	5	3	5	4	5	3	5	3	4	4	5	5	5	3
170	3	5	4	5	5	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4
171	5	5	3	3	5	5	4	5	4	4	3	3	4	3	4

172	4	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	5	5	3	4
173	4	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	5
174	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	5	3	5	3
175	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4
176	3	3	3	4	3	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4
177	4	1	1	2	4	3	5	4	1	3	5	4	4	4	1
178	3	4	1	3	3	1	1	1	1	2	2	3	5	3	4
179	4	5	5	1	2	4	4	4	4	1	4	3	1	5	1
180	4	2	1	5	2	4	3	1	5	1	4	4	5	5	1
181	4	1	5	3	4	1	5	3	3	2	5	5	4	3	3
182	4	4	2	4	1	5	4	3	3	1	2	3	2	1	5
183	4	3	2	3	1	1	2	3	4	2	1	3	4	1	1
184	1	2	2	4	5	1	1	1	5	1	3	3	5	5	2
185	1	5	5	5	1	2	1	4	1	3	3	4	4	5	4
186	2	3	4	4	4	4	1	3	4	5	3	2	3	1	1
187	4	2	1	5	1	3	1	1	2	3	5	2	2	1	2
188	2	5	3	2	2	4	2	4	5	2	4	5	3	2	2
189	2	4	5	5	1	4	4	5	1	5	2	1	3	1	5
190	5	5	4	2	4	1	1	2	1	4	5	3	1	5	1
191	4	5	5	3	1	4	4	5	2	5	1	2	4	4	1
192	1	5	5	2	3	3	2	3	4	4	5	1	1	4	1
193	2	3	5	2	1	1	3	3	3	5	3	1	2	5	2
194	4	3	1	3	1	4	2	5	2	2	1	4	3	1	4
195	1	3	2	2	1	1	2	2	2	5	1	5	5	2	3
196	1	1	5	1	4	2	5	1	4	4	4	4	2	2	2
197	4	5	1	4	2	4	4	4	5	1	3	5	3	4	2
198	3	5	3	1	5	2	2	4	2	3	5	4	3	4	2
199	5	1	5	3	5	2	3	1	3	3	4	1	5	4	4
200	5	4	4	1	1	5	1	3	4	5	1	3	4	4	4
201	4	1	4	3	5	5	1	1	4	5	3	3	4	5	2
202	4	4	1	5	3	4	2	5	3	2	2	2	2	4	1
203	1	5	3	2	2	5	3	3	3	3	3	1	3	5	3
204	5	3	2	5	5	5	1	4	5	2	1	2	2	3	1
205	1	5	2	4	1	5	2	2	5	3	2	3	1	4	5
206	5	4	4	1	5	4	5	2	3	3	2	5	2	1	5
207	4	1	2	1	2	1	5	1	1	3	4	5	4	1	2
208	5	4	2	3	1	5	1	5	2	1	3	1	3	5	2
209	2	3	2	2	3	3	4	2	2	3	1	1	2	5	3
210	3	2	5	3	4	2	4	1	4	4	2	3	5	4	2
211	2	5	2	3	5	4	5	4	5	1	5	3	2	4	4
212	2	4	1	3	5	4	2	3	1	3	5	4	3	4	5
213	2	2	2	3	3	1	3	2	2	2	1	4	5	5	4
214	3	1	4	1	1	4	1	4	1	5	1	4	3	4	2
215	1	1	3	2	5	3	2	5	4	1	1	5	3	2	3
216	2	3	3	3	3	5	3	5	3	1	5	4	2	4	5

217	1	3	2	4	3	3	1	3	4	2	5	2	2	4	3
218	1	3	2	2	4	3	3	2	2	3	1	2	4	3	5
219	4	3	3	5	4	2	5	4	3	2	1	2	2	4	5
220	4	3	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5
221	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4
222	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3
223	3	5	4	3	5	5	3	5	5	4	3	4	5	3	3
224	4	4	4	3	5	3	3	4	3	5	5	5	3	3	5
225	5	4	4	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	4	5
226	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4
227	4	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	5	3	5	5
228	3	4	3	3	5	3	5	3	3	4	5	3	4	3	4
229	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4
230	3	4	3	3	5	3	3	3	3	5	4	3	5	5	3
231	4	3	3	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5
232	5	3	3	5	3	4	3	4	5	3	3	4	5	5	5
233	4	5	4	3	4	5	4	5	5	3	5	5	3	4	5
234	4	5	5	3	5	4	5	3	4	4	3	5	4	3	5
235	5	3	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5
236	3	5	4	3	3	4	4	4	5	3	5	5	3	3	3
237	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4
238	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4
239	5	3	3	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	3	3
240	4	4	4	5	4	3	5	3	3	3	5	4	5	4	3
241	3	3	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5
242	4	4	5	5	4	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5
243	3	3	4	5	3	4	3	3	4	5	5	3	4	4	3
244	4	5	4	3	5	5	3	4	3	3	3	5	4	5	3
245	4	3	4	5	3	5	3	4	5	4	5	4	5	3	5
246	5	3	3	5	4	3	5	5	4	4	5	4	3	4	3
247	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	3	3	3	4
248	4	5	5	5	4	5	3	4	5	3	3	5	4	3	4
249	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4	3	3	3	5	4
250	4	4	4	5	4	3	3	5	3	4	5	5	4	4	5
251	3	3	5	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5
252	5	3	5	4	4	3	3	3	5	3	4	3	5	4	4
253	5	3	5	4	5	5	5	3	3	5	4	5	4	3	3
254	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	5
255	3	5	4	3	5	3	3	3	4	5	4	5	4	3	3
256	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4
257	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	4	5
258	4	3	5	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4	3	3
259	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4
260	4	5	3	5	4	5	3	3	4	5	4	3	5	4	4
261	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3

262	3	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	4	3	4	3
263	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	5	5	3	3	5
264	3	3	4	3	5	4	5	4	3	5	5	4	3	4	3
265	3	5	4	5	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	3
266	4	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	3
267	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	3	4	3	3
268	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4	3	5
269	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5
270	5	5	5	3	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4
271	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3
272	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	4
273	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3
274	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3
275	5	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4	3	5	4
276	3	3	5	5	3	4	5	5	5	3	5	3	4	4	5
277	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3
278	5	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	3	3	3	3
279	4	5	5	4	5	3	4	5	3	5	5	4	3	3	3
280	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4
281	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	3	3
282	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	5	3	5
283	5	5	4	3	3	5	5	5	3	5	3	4	4	3	4
284	5	3	5	3	4	3	5	5	5	5	3	3	3	4	4
285	5	3	5	4	3	4	3	4	5	5	4	3	5	5	3
286	5	3	5	5	5	3	5	4	3	3	4	4	4	3	5
287	3	5	5	3	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5
288	5	3	3	4	3	5	3	4	5	3	3	5	5	3	4
289	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	3	4	3
290	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	5
291	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3
292	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	3	4	3	5	4
293	3	4	3	5	4	3	3	5	3	4	4	3	3	5	3
294	3	3	3	3	3	5	5	5	4	3	3	5	4	3	3
295	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4
296	4	5	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	5
297	5	3	3	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	5	3
298	5	3	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
299	3	4	3	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5
300	4	5	3	5	4	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5
301	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	5	5	3	3	5
302	4	3	4	5	5	5	4	3	3	5	5	4	3	4	3
303	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	3
304	3	3	3	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4	4	5
305	3	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5
306	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4

307	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	3	4
308	4	5	4	5	5	3	5	4	4	3	3	4	5	5	3
309	3	4	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	3	5	4
310	3	3	5	3	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3
311	3	5	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	4	4	3
312	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	3	5	3	5	4
313	5	5	4	3	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3
314	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	3	3	4	4
315	3	3	4	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3
316	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	5
317	5	3	4	3	4	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3
318	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5
319	3	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	5	3	5	5
320	3	3	4	5	3	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4
321	4	5	3	4	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5
322	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	3	5	3
323	5	3	5	4	5	4	3	4	3	5	3	4	5	4	4
324	3	4	3	4	4	4	3	3	5	3	5	3	5	4	4
325	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3
326	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
327	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	3	3	3	5	4
328	3	5	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	3	3	3
329	3	3	4	5	3	5	3	5	3	5	4	4	4	5	5
330	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	3	3	3
331	2	4	5	1	2	2	2	3	4	4	3	2	2	1	2
332	2	1	1	3	1	2	1	1	1	5	5	1	1	5	4
333	3	4	2	4	2	1	3	1	3	5	2	4	4	2	2
334	1	5	5	4	1	4	2	3	5	5	3	3	2	3	2
335	5	4	3	4	3	1	5	4	3	5	2	3	4	3	2
336	3	2	4	2	4	4	3	3	5	5	2	2	3	3	4
337	2	2	1	5	5	2	2	5	3	3	4	1	5	1	2
338	2	5	5	2	5	4	5	3	5	1	4	5	1	4	1
339	5	3	2	3	2	4	3	3	5	4	4	5	1	3	3
340	2	2	2	5	2	1	3	2	3	1	2	3	5	4	4
341	2	3	1	4	2	2	4	3	1	1	3	1	1	2	2
342	4	1	5	4	3	1	1	5	4	3	1	5	5	4	2
343	5	2	2	4	3	4	2	1	3	4	5	3	4	1	2
344	2	1	1	5	2	3	4	1	4	4	3	3	5	2	4
345	3	4	5	3	2	5	3	4	2	4	1	4	3	2	1
346	5	3	2	3	5	4	5	1	4	1	5	3	2	2	4
347	3	2	4	4	2	2	2	2	4	1	5	5	2	4	4
348	4	2	2	1	4	4	2	3	2	3	3	4	1	2	4
349	1	1	2	3	5	4	4	4	4	1	4	5	2	3	5
350	2	2	5	1	2	4	4	1	5	1	1	2	3	5	3

2. KUESIONER KEPUASAN KERJA

a. Rekapitulasi hasil kuesioner uji validitas dan uji reliabilitas

n	Pekerjaan yang menantang			Imbalan			Kondisi Kerja			Rekan kerja			Kesesuaian pekerjaan		
	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15
1	5	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4
2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	5
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	4	5
5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5
6	3	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
7	5	4	4	5	4	5	3	4	4	2	2	2	3	3	4
8	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	5	5	4
9	3	3	3	5	4	4	2	2	2	3	3	4	3	4	5
10	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4
11	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
12	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4
13	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4
14	4	4	5	5	4	4	5	5	4	2	2	2	4	5	4
15	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4
16	3	3	4	3	2	2	5	5	4	4	4	4	2	2	2
17	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
18	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
19	4	3	3	4	4	4	3	2	4	5	5	4	3	3	4
20	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
21	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
23	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
24	5	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3
25	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	2	2
26	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3
27	4	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	3
28	3	2	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
29	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
30	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	5	4
31	4	4	5	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3
32	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4
33	5	4	5	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3
34	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	4	3	4
35	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
36	4	3	4	2	2	2	3	3	4	5	5	4	5	5	4
37	5	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
38	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3

39	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
40	3	2	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4

b. Rekapitulasi hasil survei kepuasan konsumen

n	Pekerjaan yang menantang			Imbalan			Kondisi Kerja			Rekan kerja			Kesesuaian pekerjaan		
	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15
1	5	3	5	5	3	3	3	3	5	4	5	5	4	3	5
2	3	5	3	5	2	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3
3	4	5	5	4	4	5	5	5	3	1	4	2	3	5	3
4	2	3	5	5	3	3	5	3	5	4	3	3	3	3	4
5	2	2	3	5	5	5	1	4	5	5	1	2	4	5	3
6	3	3	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	3	3
7	3	2	2	3	4	5	3	5	5	4	5	4	2	4	5
8	2	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3
9	1	4	2	2	3	3	3	3	4	5	4	5	3	3	4
10	3	3	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3
11	2	1	2	4	4	4	4	3	4	1	5	5	4	4	5
12	5	3	4	3	4	5	4	5	4	2	5	4	4	4	3
13	3	3	2	4	2	2	1	5	4	1	5	3	4	3	3
14	5	4	3	3	5	2	3	4	2	2	5	4	5	2	5
15	4	4	4	5	3	1	4	5	3	1	3	2	4	3	5
16	3	4	4	3	5	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3
17	3	3	3	5	3	3	5	1	3	5	4	5	4	4	3
18	2	4	4	3	5	3	3	5	1	5	3	5	3	3	3
19	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4
20	3	3	3	3	2	4	3	4	5	1	4	5	4	3	2
21	5	4	3	5	4	5	5	4	5	2	5	3	4	5	4
22	3	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	3	3
23	3	4	4	2	4	1	4	3	5	2	3	3	3	4	4
24	2	5	4	5	3	5	3	3	3	1	4	4	5	4	4
25	4	4	3	4	5	3	5	4	3	5	3	5	4	3	3
26	2	1	5	5	4	5	3	3	4	2	3	3	3	5	5
27	2	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	2	5	4
28	1	4	5	5	3	3	1	4	3	2	3	4	4	5	5
29	2	4	4	4	2	3	5	3	3	2	5	3	5	3	4
30	3	4	4	4	5	4	5	1	4	3	3	4	5	4	3
31	4	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	4	4	2	3
32	2	3	5	3	4	5	4	5	2	4	4	5	3	5	5
33	3	4	5	2	5	4	5	5	2	4	4	4	3	5	3
34	5	4	2	4	3	4	5	4	5	2	1	5	5	4	5
35	2	4	5	3	3	3	5	3	4	3	4	3	5	4	4


36	5	5	5	3	4	3	3	2	1	3	3	3	5	5	4
37	3	3	5	3	3	4	5	4	4	2	5	5	3	4	3
38	5	3	2	5	2	4	5	5	3	1	3	4	2	4	5
39	3	3	5	4	4	5	2	5	3	1	5	4	4	5	3
40	5	4	1	5	3	5	4	3	1	5	4	4	5	5	4
41	5	3	2	2	2	3	5	4	5	1	4	4	3	5	3
42	1	3	2	3	5	3	3	3	5	2	5	5	3	3	2
43	2	3	3	4	3	5	3	5	4	2	3	3	5	3	3
44	1	3	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3
45	4	5	1	3	2	4	3	5	1	2	3	5	5	5	3
46	1	1	2	4	5	2	4	4	3	3	3	5	5	4	4
47	1	5	2	2	3	5	4	4	4	5	3	5	5	4	3
48	4	2	5	4	3	5	3	4	5	5	3	3	4	4	5
49	2	4	3	4	3	4	5	3	1	1	5	5	5	3	5
50	2	4	2	3	5	5	3	3	1	2	4	5	5	5	4
51	2	3	1	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4
52	2	4	1	5	4	3	4	5	1	3	3	2	5	3	4
53	1	3	1	5	2	3	3	5	4	2	3	4	5	5	5
54	4	5	5	4	5	4	4	5	1	4	3	5	4	4	3
55	3	5	2	3	4	4	4	5	1	5	3	5	4	5	5
56	4	3	3	2	4	4	4	4	1	1	3	5	3	5	2
57	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	5	4	5
58	4	5	1	5	4	3	4	2	4	2	5	5	3	5	3
59	5	4	3	5	4	2	4	4	3	5	3	3	2	4	5
60	1	5	5	5	2	5	4	3	2	4	4	3	3	4	5
61	3	4	4	2	3	3	3	5	5	2	4	5	3	4	3
62	2	5	4	5	2	4	2	4	3	1	3	5	5	5	3
63	5	5	5	4	3	4	4	4	1	5	4	4	3	4	4
64	4	4	3	5	4	3	5	5	3	2	5	4	3	3	4
65	5	4	1	5	4	3	4	5	3	1	4	4	5	4	4
66	4	5	5	5	5	4	3	5	5	1	4	5	5	4	3
67	2	5	2	2	2	5	5	5	3	5	5	5	3	4	3
68	5	3	2	5	5	5	5	5	3	5	4	3	2	4	4
69	5	3	2	3	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	2
70	5	2	1	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3
71	3	2	1	2	2	3	3	5	4	2	4	2	3	4	5
72	5	4	3	5	4	4	3	2	1	2	5	4	4	3	5
73	3	2	2	4	3	2	3	5	1	4	4	3	4	3	4
74	2	3	4	5	5	3	3	4	2	3	5	5	5	2	4
75	3	5	4	5	3	5	5	5	2	3	5	4	3	4	5
76	1	4	5	5	5	5	5	3	4	2	4	4	5	5	4
77	4	5	3	3	3	5	3	1	2	5	5	5	2	4	5

78	3	3	2	2	5	4	3	5	1	4	4	3	5	3	4
79	3	5	2	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3
80	4	3	2	5	2	4	5	5	1	5	1	5	4	3	4
81	5	5	5	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	5
82	2	4	2	2	3	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4
83	4	4	1	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5
84	5	4	3	5	4	5	1	3	5	1	4	4	4	5	4
85	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3
86	4	5	3	4	3	4	3	3	1	3	4	3	5	3	5
87	1	5	1	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3
88	2	3	5	5	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2
89	2	4	4	4	4	3	5	4	3	2	3	1	3	5	3
90	4	4	2	5	3	3	5	3	2	1	5	4	3	3	4
91	4	5	4	3	4	4	1	2	3	2	4	3	4	3	3
92	5	5	3	3	4	5	4	5	3	1	5	4	5	4	4
93	5	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	2	4	5
94	4	4	2	3	3	5	5	5	3	2	4	5	4	4	2
95	2	3	2	3	4	4	3	3	2	1	4	2	3	5	3
96	1	3	5	4	4	3	3	5	1	1	4	5	3	4	5
97	4	3	1	5	4	3	5	3	3	1	4	4	4	3	5
98	2	3	3	5	5	3	4	5	3	3	5	4	5	5	4
99	5	3	4	4	4	3	5	4	1	3	4	4	5	5	3
100	4	4	3	3	4	4	5	5	3	5	3	5	3	2	5
101	5	5	5	3	5	1	4	5	4	5	4	5	4	5	5
102	4	4	2	4	2	3	4	5	4	2	3	3	4	4	5
103	4	5	1	4	4	4	4	5	2	2	3	3	5	5	5
104	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	3	3
105	4	3	2	3	3	5	4	5	4	1	3	5	2	3	5
106	3	3	5	5	5	2	4	2	3	4	4	4	3	5	3
107	5	4	4	3	5	4	4	3	1	3	3	3	4	3	4
108	3	4	1	2	5	4	3	4	2	5	3	5	3	5	3
109	3	1	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	3	4
110	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	4	3	3	4	5
111	4	4	3	3	2	3	4	5	2	4	3	3	2	5	4
112	3	3	1	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	3	2
113	3	3	1	5	5	5	4	4	4	5	3	5	3	4	3
114	4	3	1	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	5	5
115	1	3	2	5	4	5	4	4	5	4	4	3	2	4	3
116	4	3	1	3	5	3	2	4	5	5	3	1	5	4	2
117	4	3	5	4	5	5	3	3	2	3	3	4	5	4	4
118	5	3	1	4	4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	3
119	5	5	3	5	3	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4

120	3	3	2	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4
121	3	3	5	4	3	2	5	3	3	5	4	3	4	4	4
122	5	4	3	5	4	3	3	1	1	4	1	4	3	5	3
123	2	3	1	4	5	3	3	5	4	3	5	3	3	5	5
124	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	3
125	5	4	4	5	3	5	5	3	1	3	5	3	3	3	5
126	1	5	4	4	5	4	3	5	2	5	4	4	4	4	4
127	4	4	1	3	3	3	3	4	2	4	5	4	3	4	5
128	5	4	2	5	2	3	5	2	2	3	3	5	4	3	2
129	1	5	1	4	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	5
130	3	4	4	2	5	5	4	4	1	4	5	4	2	4	4
131	1	4	1	4	3	3	5	5	5	3	4	5	4	3	5
132	1	3	4	4	4	4	5	4	3	1	3	4	3	5	5
133	5	3	4	3	4	5	2	4	2	3	4	4	4	4	3
134	2	4	4	5	3	5	3	4	5	5	3	1	3	5	3
135	4	4	3	5	5	4	4	3	2	3	4	3	5	3	5
136	4	4	3	4	3	3	5	3	1	3	3	5	3	5	3
137	1	4	4	4	4	1	3	4	3	4	5	5	4	4	2
138	3	4	3	3	3	3	5	3	4	4	5	3	4	3	5
139	4	5	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	2	3	4
140	2	4	3	5	5	4	3	1	5	1	5	5	5	3	3
141	5	3	5	5	3	5	3	5	4	4	3	5	3	4	3
142	3	3	5	2	4	5	3	5	5	5	4	5	5	3	3
143	1	3	1	5	2	3	4	5	2	4	3	4	5	5	3
144	2	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	5	2	3
145	4	5	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	3	3
146	5	3	5	3	5	5	4	4	2	3	4	5	2	5	4
147	5	5	4	3	4	3	3	1	3	4	3	3	4	4	2
148	5	2	5	4	5	2	3	5	3	5	4	3	5	3	3
149	1	3	4	5	3	1	2	5	3	3	5	5	4	4	4
150	5	3	3	3	4	4	4	3	1	5	3	1	3	5	3
151	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
152	4	3	3	5	4	5	2	4	2	5	5	3	3	4	5
153	2	2	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	4	2	4
154	2	3	5	5	3	3	2	3	5	5	3	3	5	5	2
155	4	3	5	3	4	5	5	3	4	5	4	3	2	3	4
156	5	3	4	2	4	4	3	2	5	1	3	3	3	3	4
157	5	5	2	3	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3
158	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	5	3	3
159	2	2	3	5	4	2	5	5	3	4	1	4	5	3	4
160	1	3	5	4	2	5	5	3	3	5	4	4	5	3	5
161	1	5	2	2	3	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4

162	2	1	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	5
163	1	5	3	3	3	4	4	1	5	4	4	5	4	3	2





LAMPIRAN C
DATA PERUSAHAAN

PT. ADI SATRIA ABADI
NERACA KONSOLIDASI
PER 31 DESEMBER 2013 DAN 2012

CATATAN

AKTIVA	2013	2012
AKTIVA LANCAR		
Kas dan setara kas	6.547.756.090	10.841.621.012
Investasi jangka pendek	9.920.943.995	10.195.624.502
Piutang usaha		
pihak ketiga	15.274.451.609	12.328.016.490
Pajak dibayar di muka	427.181.951	178.522.353
Piutang lain-lain	595.927.207	882.902.486
Persediaan	20.415.113.349	17.606.241.455
Uang muka dan beban dibayar di muka	3.655.252.717	3.440.768.966
Jumlah Aktiva Lancar	56.836.626.919	55.473.697.265
AKTIVA TIDAK LANCAR		
Piutang dari pihak hubungan istimewa	279.125.263	267.467.828
Investasi pada perusahaan asosiasi	3.165.592.500	6.915.217.500
Aktiva tetap 2011	12.324.486.817	12.045.217.620
Aktiva tak berwujud	1.793.934.508	120.600.776
Aktiva pajak tangguhan	943.885.886	693.738.151
Aktiva lain-lain	49.497.474	
Humlah Aktiva Tidak Lancar	18.556.522.448	20.042.241.875
JUMLAH AKTIVA	75.393.149.367	75.515.939.141

PT. ADI SATRIA ABADI
NERACA KONSOLIDASI
PER 31 DESEMBER 2013 DAN 2012

CATATAN

KEWAJIBAN DAN EKUITAS	2013	2012
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		
Hutang usaha		
Pihak ketiga	8.087.270.199	12.866.334.375
Pihak hubungan istimewa	2.354.476.593	2.453.761.341
Hutang pajak	2.203.035.945	324.010.872
Hutang lain-lain	542.381.966	461.576.968
Hutang dividen	154.915.825	149.016.133
Beban masi harus dibayar	866.093.578	728.231.383
Uang muka pelanggan	304.868.848	327.505.271
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	14.513.042.956	17.310.436.344
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
Kewajiban imbalan pasca-kerja	2.364.118.891	1.920.237.338
Modal saham	28.292.588.043	22.584.408.000
Tambahan modal disetor - agio saham	7.197.502.400	3.245.231.000
Selisih penilaian efek yang belum direalisasi	513.248.479	1.342.875.535
Saldo laba yang belum ditentukan penggunaannya	22.512.648.599	29.112.750.924
Jumlah Ekuitas	60.880.106.412	58.205.502.797
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	75.393.149.367	75.515.939.141

PT. ADI SATRIA ABADI
LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASI
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2013 DAN 2012

CATATAN	2013	2012
PENJUALAN BERSIH	112.340.800.271	105.791.164.347
BEBAN POKOK PENJUALAN	91.430.292.486	88.063.367.462
LABA KOTOR	20.910.507.785	17.727.796.884
BEBAN USAHA		
Pemasaran	9.571.130.434	7.959.919.254
Administrasi dan umum	7.281.272.270	6.344.908.821
Jumlah Beban Usaha	16.852.402.704	14.304.828.075
LABA USAHA	4.058.105.081	3.422.968.809
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN		
Pendapatan bunga	988.706.093	829.332.571
Keuntungan penjualan saham	972.403.145	2.200.642.016
Keuntungan (kerugian) selisih kurs- bersih	916.851.825	(503.457.144)
Pendapatan dividen	264.746.250	121.864.075
Pendapatan sewa	127.260.000	106.050.000
Lain-lain -bersih	695.642.781	387.275.084
Jumlah pendapatan Lain-lain - Bersih	3.965.610.094	3.141.706.601
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	8.023.715.175	6.564.675.410
BEBAN (MANFAAT) PAJAK PENGHASILAN		
Pajak kini	2.420.983.534	1.341.452.407
Pajak tangguhan	(250.147.735)	(30.339.557)
Jumlah Beban Pajak Penghasilan	2.170.835.799	1.311.112.850
LABA BERSIH	5.852.879.377	5.253.562.560

PT. ADI SATRIA ABADI
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASI
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
31 DESEMBER 2013 DAN 2012

	2013	2012
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan kas dari pelanggan	107.187.567.900	100.323.706.109
Penerimaan (pengeluaran) kas dari (untuk) :		
Pemasok	(96.552.081.389)	(79.820.527.383)
Beban operasi	(14.551.175.553)	(13.579.598.763)
Pajak	(773.526.617)	(732.567.469)
Pendapatan bunga - bersih	978.916.924	3.104.974.838
Lain-lain - bersih	1.972.115.903	(71.852.544)
Arus Kas Bersih yang Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Operasi	(1.738.182.832)	9.224.134.788
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Penambahan aktiva tetap	(2.139.855.363)	(2.287.618.813)
Penambahan aktiva tak berwujud	(1.751.325.000)	
Investasi saham	413.323.363	(2.619.772.986)
Penambahan aktiva dalam penyelesaian	(49.007.400)	
Hasil penjualan aktiva tetap	20.454.545	384.910.526
Investasi pada perusahaan asosiasi		(3.712.500.000)
Uang muka pembelian		(2.100.000.000)
Arus Kas Bersih yang Digunakan untuk Aktivitas Investasi	(3.506.409.855)	(10.334.981.273)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Penambahan (penurunan) bersih piutang hubungan istimewa	3.782.500.000	
Pembayaran dividen	(2.789.258.721)	(2.224.187.751)
Arus Kas Bersih yang Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Pendanaan	4.775.741.279	(2.224.187.751)
Penurunan Bersih Kas dan Setara Kas	(4.251.351.408)	(3.335.034.236)
Kas dan Setara Kas Awal Tahun	10.734.278.230	14.069.312.466
Kas dan Setara Kas Akhir Tahun	6.482.926.822	10.734.278.230

Laporan Retur Penjualan
PT. ADI SATRIA ABADI 2013

No	Tanggal Retur	No Retur	Customer	Barang		
				No Order	Stock No/ Style	Jumlah
1	21-Jan-13	R-13001	Callaway UK	NA - 876	TOUR AUTHENTIC 12	1062
2	14-Feb-13	R-13002	Mizuno Belgium	NA - 867	New Grip Flex GGF120	1080
3	28-Feb-13	R-13003	Mizuno JPN	NA - 877	45GO70210	1330
4	13-Mar-13	R-13004	Bridgest Australia	NA - 881	xFIXx GLG220	536
5	28-Mar-13	R-13005	Mizuno Thailand	NA - 870	Bio Flex 45GM09110	1020
6	15-Apr-13	R-13006	Callaway UK	NA - 875	TOUR AUTHENTIC 12	1000
7	19-Mar-13	R-13007	Mizuno UK	NA - 856	New Grip Flex GGF120	840
8	03-Mei-13	R-13008	Bridgest usa	NA - 924	BSG TOUR PRO	830
9	16-Mei-13	R-13009	Mizuno Belgium	NA - 859	BIO FLEX GBF100	600
10	24-Mei-13	R-13010	Bridgest Malaysia	NA - 903	xFIXx GLG220	1192
11	06-Agust-13	R-13011	Bridgest USA	NA - 891	E GLOVE GLG040	662
12	27-Agust-13	R-13012	CALLAWAY USA	NA - 927	TOUR AUTHENTIC 12	960
13	25-Sep-13	R-13013	Mizuno Belgium	NA - 860	New Grip Flex GGF120	1342
14	20-Sep-13	R-13014	Mizuno UK	NA - 855	BIO FLEX GBF100	1026
15	02-Okt-13	R-13015	Rawlings USA	AM - 001	B5400FPS	1330
16	14-Okt-13	R-13016	Reygrande JPN	NA - 885	GL100S	1340
17	23-Okt-13	R-13017	JAPANA	LZG3 - 092	IG - IG1036GG	860
18	18-Des-13	R-13018	GALAXY	# 1212 - OC		1140



LAPORAN PENGIRIMAN PRODUK

PT. ADI SATRIA ABADI

2012

Bulan	Delivery	Terlambat	Komplain
Januari	54	1	1
Februari	49	2	2
Maret	53	5	7
April	58	1	3
Mei	44	1	2
Juni	43	2	1
Juli	56	2	2
Agustus	46	2	4
September	53	0	3
Oktober	38	0	1
November	34	0	0
Desember	57	2	2

LAPORAN PENGIRIMAN PRODUK

PT. ADI SATRIA ABADI

2013

Bulan	Delivery	Terlambat	Komplain
Januari	50	1	1
Februari	43	3	2
Maret	53	0	0
April	55	1	1
Mei	46	4	3
Juni	52	1	3
Juli	48	2	2
Agustus	50	0	0
September	44	3	1
Oktober	40	1	3
November	45	1	1
Desember	52	0	2

LAPORAN KASUS MESIN RUSAK

PT. ADI SATRIA ABADI

2013

Bulan	Kasus mesin rusak
Januari	2
Februari	2
Maret	2
April	5
Mei	1
Juni	0
Juli	0
Agustus	2
September	3
Oktober	0
November	2
Desember	4

DATA PENGIRIMAN PRODUK

PT. ADI SATRIA ABADI

2013

Bulan	Komplain	Pengiriman
Januari	1	69
Februari	2	79
Maret	3	74
April	3	86
Mei	4	90
Juni	1	85
Juli	7	89
Agustus	7	88
September	3	72
Oktober	4	92
November	7	89
Desember	5	73

Hasil Produksi Sarung Tangan

**PT.ADI SATIA ABADI
2012**

BULAN	HASIL PRODUKSI
Januari	120822
Februari	104172
Maret	104946
April	165088
Mei	111202
Juni	107856
Juli	90924
Agustus	75564
September	109344
Oktober	76034
November	119710
Desember	109344

Hasil Produksi Sarung Tangan

**PT.ADI SATIA ABADI
2013**

BULAN	HASIL PRODUKSI
Januari	119280
Februari	193918
Maret	122110
April	108294
Mei	106450
Juni	118406
Juli	77554
Agustus	108978
September	85468
Oktober	115902
November	100794
Desember	112528

**Limbah Potongan Kulit PT Adi Satria Abadi
2013**

Ukuran Limbah Potongan Kulit	Jumlah (kg)
ranting ≤ 1 jari	1678,56
ranting 2-3 jari	960,96
pola 4-5 jari	333,84
pola > 5 jari	149,76

**Limbah Potongan Kain PT Adi Satria Abadi
2013**

Ukuran Limbah Potongan kain	Jumlah (kg)
ranting < 1 jari	372,372
ranting 2-3 jari	1193,9928
pola 4-5 jari	836,0352
pola > 5 jari	0

**Limbah Potongan Velcro PT Adi Satria Abadi
2013**

Ukuran Limbah Potongan Velcro	Jumlah (kg)
ranting 1-3 jari	501,5088
pola 4-5 jari	60,0912
pola > 5 jari	0

LAPORAN ABSENSI KARYAWAN
PT ADI SATRIA ABADI
2013

Bulan	Ijin (i)	sakit (s)	Alpha (a)	Total
Januari	6	5	1	12
Februari	9	3	0	12
Maret	7	4	0	11
April	7	5	1	13
Mei	5	6	0	11
Juni	6	6	0	12
Juli	6	5	0	11
Agustus	8	5	0	13
September	7	4	2	13
Oktober	8	5	0	13
Novembar	5	5	0	10
Desember	7	5	1	13

LAPORAN ABSENSI KARYAWAN
PT ADI SATRIA ABADI
2013

Bulan	Karyawan terlambat
Januari	11
Februari	15
Maret	12
April	11
Mei	13
Juni	13
Juli	11
Agustus	13
September	11
Oktober	16
Novembar	11
Desember	11

LAPORAN KECELAKAAN KERJA
PT ADI SATRIA ABADI
2013

Bulan	Jumlah korban
Januari	1
Februari	1
Maret	0
April	2
Mei	0
Juni	1
Juli	1
Agustus	1
September	2
Oktober	0
Novembar	2
Desember	2

DATA SARAN KARYAWAN
PT ADI SATRIA ABADI
2013

Bulan	Jumlah Saran
Januari	5
Februari	6
Maret	4
April	5
Mei	3
Juni	5
Juli	3
Agustus	6
September	7
Oktober	5
Novembar	6
Desember	3



LAMPIRAN D
PENGOLAHAN ANP

Surat Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada Yth.

Bapak M. Bashor

Bagian *Assisten Director*

PT Adi Satria Abadi

Dengan hormat,

Saat ini saya adalah mahasiswa jurusan Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta yang sedang mengadakan penelitian dengan judul “Pengukuran Performansi *Green Supply Chain* dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process*” guna penyusunan skripsi sebagai tugas akhir. Untuk itu, saya mohon kesediaan Bapak untuk meluangkan waktu guna mengisi kuesioner ini. Atas kesediaan, perhatian, dan kerjasama Bapak, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta,.....

Muhammad Dzulfikar

08660024

**KUESIONER PEENETAPAN BOBOT/ PRIORITAS KEPENTINGAN DARI
PERSEPTIF-PERSEPKTIF DALAM *BALANCED SCOREDCARD***

Perspektif dan *strategy objective* ditetapkan dengan melakukan diskusi dan *brain storming* untuk menjabarkan dan menerjemakan visi, misi, serta tujuan perusahaan dengan pihak perusahaan. Perspektif dan *strategy objective balanced scorecard* pada PT Adi Satria Abadi adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Finansial (F)

- a. Profitabilitas (F1)
- b. Pertumbuhan Aset (F2)
- c. Optimasi Biaya Produksi (F3)
- d. Peningkatan Penjualan (F4)

2. Perspektif Customer (C)

- a. Kepuasan Konsumen (C1)
- b. Kepercayaan Konsumen (C2)
- c. Citra Produk (C3)

3. Perspektif Bisnis Internal (B)

- a. Pengembangan Produk (B1)
- b. Optimasi Produksi (B2)
- c. Pengurangan Defect (B3)
- d. Pemanfaatan Limbah (B4)
- e. Pemeliharaan Hubungan Baik dengan Mitra (B5)

4. Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (P)

- a. Kepuasan Kerja (P1)
- b. Peningkatan Kompetensi Karyawan (P2)
- c. Peningkatan Kedisiplinan Karyawan (P3)
- d. K3 (P4)
- e. Pemeliharaan hubungan dengan karyawan (P5)

Bapak diminta untuk membandingkan tingkat kepentingan dari masing-masing kriteria dalam perspektif BSC dengan cara memberi tanda silang (✓) pada kolom yang telah disediakan di bawah ini menggunakan Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan :

1 = Sama pentingnya

3 = Sedikit lebih penting

5 = Lebih penting

7 = Sangat lebih penting

9 = Mutlak lebih penting

2, 4, 6, dan 8 = Apabila ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan

CONTOH :

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
A					✓													B

Dibaca “Kriteria A lebih penting dibandingkan Kriteria B”

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
A						✓												B

Dibaca “ Kriteria A mendekati lebih penting dibandingkan dengan kriteria B”

Perbandingan Antar Cluster

1. *With respect to finansial*

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Alternatives																		Bisnis Internal
Alternatives																		Customer
Alternatives																		Finansial
Alternatives																		Tumbuh & Belajar
Bisnis Internal																		Customer
Bisnis Internal																		Finansial
Bisnis Internal																		Tumbuh & Belajar
Customer																		Finansial
Customer																		Tumbuh & Belajar
Finansial																		Tumbuh & Belajar

2. *With respect to customer*

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Alternatives																		Customer
Alternatives																		Finansial
Customer																		Finansial

3. *With respect to bisnis internal*

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Alternatives																		Bisnis Internal
Alternatives																		Customer
Alternatives																		Finansial
Bisnis Internal																		Customer
Bisnis Internal																		Finansial
Customer																		Finansial

4. *With respect to pertumbuhan dan pembelajaran*

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Alternatives																		Bisnis Internal
Alternatives																		Tumbuh & Belajar
Bisnis Internal																		Tumbuh & Belajar

5. With respect to alternatives

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Alternatives																		Bisnis Internal
Alternatives																		Customer
Alternatives																		Finansial
Alternatives																		Tumbuh & Belajar
Bisnis Internal																		Customer
Bisnis Internal																		Finansial
Bisnis Internal																		Tumbuh & Belajar
Customer																		Finansial
Customer																		Tumbuh & Belajar
Finansial																		Tumbuh & Belajar

Perbandingan Antar Node pada Cluster Finansial

1. With respect to profitabilitas

In Alternatives Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Bisnis Internal																		Customer
Bisnis Internal																		Finansial
Bisnis Internal																		Tumbuh & Belajar
Customer																		Finansial
Customer																		Tumbuh & Belajar
Finansial																		Tumbuh & Belajar

In Bisnis Internal Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Pengembangan Produk																		Optimasi Produksi
Pengembangan Produk																		Pengurangan Defect
Pengembangan Produk																		Pemanfaatan Limbah
Pengembangan Produk																		Hub. dgn Mitra
Optimasi Produksi																		Pengurangan Defect
Optimasi Produksi																		Pemanfaatan Limbah
Optimasi Produksi																		Hub. dgn Mitra
Pengurangan Defect																		Pemanfaatan Limbah
Pengurangan Defect																		Hub. dgn Mitra
Pemanfaatan Limbah																		Hub. dgn Mitra

In Customer Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Kepuasan Konsumen																		Kepercayaan Konsumen
Kepuasan Konsumen																		Citra Produk
Kepercayaan konsumen																		Citra Produk

In Pertumbuhan dan Pembelajaran Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Kepuasan Kerja																		Kompetensi karyawan
Kepuasan Kerja																		Kedisiplinan Karyawan
Kepuasan Kerja																		K3
Kepuasan Kerja																		Hub. dgn karyawan
Kompetensi karyawan																		Kedisiplinan Karyawan
Kompetensi karyawan																		K3
Kompetensi karyawan																		Hub. dgn karyawan
Kedisiplinan Karyawan																		K3
Kedisiplinan Karyawan																		Hub. dgn karyawan
K3																		Hub. dgn karyawan

2. With respect to peningkatan penjualan

In Finansial Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Profitabilitas																		Pertumbuhan Aset

Perbandingan Antar Node pada Cluster Customer

1. With respect to kepuasan konsumen

In Alternative Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Bisnis Internal																		Customer
Bisnis Internal																		Finansial
Bisnis Internal																		Tumbuh & Belajar
Customer																		Finansial
Customer																		Tumbuh & Belajar
Finansial																		Tumbuh & Belajar

In Financial Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Profitabilitas																		Pertumbuhan Aset
Profitabilitas																		Optimasi Biaya
Profitabilitas																		Peningkatan Penjualan
Pertumbuhan Aset																		Optimasi Biaya
Pertumbuhan Aset																		Peningkatan Penjualan
Optimasi Biaya																		Peningkatan Penjualan

2. With respect to citra dan kualitas produk

In Customer Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Kepuasan Konsumen																		Kepercayaan konsumen

Perbandingan Antar Node pada Cluster Bisnis Internal

1. With respect to pengembangan produk

In Bisnis Internal Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Optimasi produksi																		Pengurangan defect
Optimasi produksi																		Pemanfaatan limbah
Pengurangan defect																		Pemanfaatan limbah

2. With respect to optimasi produksi

In Alternatives Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Bisnis Internal																		Customer
Bisnis Internal																		Finansial
Bisnis Internal																		Tumbuh & Belajar
Customer																		Finansial
Customer																		Tumbuh & Belajar
Finansial																		Tumbuh & Belajar

In Customer Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Kepuasan Konsumen																		Kepercayaan Konsumen
Kepuasan Konsumen																		Citra Produk
Kepercayaan Konsumen																		Citra Produk

In Financial Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Profitabilitas																		Pertumbuhan Aset
Profitabilitas																		Optimasi Biaya
Profitabilitas																		Peningkatan penjualan
Pertumbuhan Aset																		Optimasi Biaya
Pertumbuhan Aset																		Peningkatan penjualan
Optimasi Biaya																		Peningkatan penjualan

3. *With respect to pengurangan defect*

In Alternatives Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Bisnis Internal																		Customer
Bisnis Internal																		Finansial
Bisnis Internal																		Tumbuh & Belajar
Customer																		Finansial
Customer																		Tumbuh & Belajar
Finansial																		Tumbuh & Belajar

In Financial Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Profitabilitas																		Pertumbuhan Aset
Profitabilitas																		Optimasi Biaya
Profitabilitas																		Peningkatan Penjualan
Pertumbuhan Aset																		Optimasi Biaya
Pertumbuhan Aset																		Peningkatan Penjualan
Optimasi Biaya																		Peningkatan Penjualan

4. With respect to hubungan baik dengan mitra

In Bisnis Internal Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Optimasi Produksi																		Pemanfaatan Limbah

Perbandingan Antar Node pada Cluster Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. With respect to kepuasan kerja

In Alternatives Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Bisnis Internal																		Customer
Bisnis Internal																		Finansial
Bisnis Internal																		Tumbuh & Belajar
Customer																		Finansial
Customer																		Tumbuh & Belajar
Finansial																		Tumbuh & Belajar

In Bisnis Internal Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Pengembangan Produk																		Optimasi Produksi
Pengembangan Produk																		Pengurangan Defect
Pengembangan Produk																		Pemanfaatan limbah
Pengembangan Produk																		Hub. dgn Mitra
Optimasi Produksi																		Pengurangan Defect
Optimasi Produksi																		Pemanfaatan limbah
Optimasi Produksi																		Hub. dgn Mitra
Pengurangan Defect																		Pemanfaatan limbah
Pengurangan Defect																		Hub. dgn Mitra
Pemanfaatan limbah																		Hub. dgn Mitra

2. With respect to kompetensi karyawan

In Alternatives Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Bisnis Internal																		Customer
Bisnis Internal																		Finansial
Bisnis Internal																		Tumbuh & Belajar
Customer																		Finansial
Customer																		Tumbuh & Belajar
Finansial																		Tumbuh & Belajar

Perbandingan Antar Node pada Cluster Alternative

1. With respect to Financial

In Alternatives Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Bisnis Internal																		Customer
Bisnis Internal																		Tumbuh & Belajar
Customer																		Tumbuh & Belajar

In Financial Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Profitabilitas																		Pertumbuhan Aset
Profitabilitas																		Optimasi Biaya
Profitabilitas																		Peningkatan penjualan
Pertumbuhan Aset																		Optimasi Biaya
Pertumbuhan Aset																		Peningkatan penjualan
Optimasi Biaya																		Peningkatan penjualan

In Customer Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Kepuasan Konsumen																		Kepercayaan Konsumen
Kepuasan Konsumen																		Citra & kualitas Produk
Kepercayaan Konsumen																		Citra & kualitas Produk

In Bisnis Internal Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Pengembangan Produk																		Optimasi Biaya
Pengembangan Produk																		Pengurangan Defect
Pengembangan Produk																		Pemanfaatan limbah
Pengembangan Produk																		Hub. dgn Mitra
Optimasi Biaya																		Pengurangan Defect
Optimasi Biaya																		Pemanfaatan limbah
Optimasi Biaya																		Hub. dgn Mitra
Pengurangan Defect																		Pemanfaatan limbah
Pengurangan Defect																		Hub. dgn Mitra
Pemanfaatan limbah																		Hub. dgn Mitra

In Pertumbuhan dan Pembelajaran Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Kepuasan Kerja																		Kompetensi karyawan
Kepuasan Kerja																		Kedisiplinan Karyawan
Kepuasan Kerja																		K3
Kepuasan Kerja																		Hub. dgn karyawan
Kompetensi karyawan																		Kedisiplinan Karyawan
Kompetensi karyawan																		K3
Kompetensi karyawan																		Hub. dgn karyawan
Kedisiplinan Karyawan																		K3
Kedisiplinan Karyawan																		Hub. dgn karyawan
K3																		Hub. dgn karyawan

2. With respect to Customer

In Finansial Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Profitabilitas																		Pertumbuhan Aset
Profitabilitas																		Optimasi Biaya
Profitabilitas																		Peningkatan penjualan
Pertumbuhan Aset																		Optimasi Biaya
Pertumbuhan Aset																		Peningkatan penjualan
Optimasi Biaya																		Peningkatan penjualan

3. With respect to Bisnis Internal

In Alternative Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Customer																		Finansial

In Finansial Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Profitabilitas																		Pertumbuhan Aset
Profitabilitas																		Optimasi Biaya
Profitabilitas																		Peningkatan penjualan
Pertumbuhan Aset																		Optimasi Biaya
Pertumbuhan Aset																		Peningkatan penjualan
Optimasi Biaya																		Peningkatan penjualan

In Customer Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Kepuasan Konsumen																		Kepercayaan Konsumen
Kepuasan Konsumen																		Citra & kualitas Produk
Kepercayaan Konsumen																		Citra & kualitas Produk

4. With respect to Pertumbuhan & Pembelajaran

In Bisnis Internal Cluster

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
Pengembangan Produk																		Optimasi Biaya
Pengembangan Produk																		Pengurangan Defect
Pengembangan Produk																		Pemanfaatan limbah
Pengembangan Produk																		Hub. dgn Mitra
Optimasi Biaya																		Pengurangan Defect
Optimasi Biaya																		Pemanfaatan limbah
Optimasi Biaya																		Hub. dgn Mitra
Pengurangan Defect																		Pemanfaatan limbah
Pengurangan Defect																		Hub. dgn Mitra
Pemanfaatan limbah																		Hub. dgn Mitra

MATRIK PERBANDINGAN BERPASANGAN NODE DAN KLUSTER

1. Perbandingan antar *cluster*

a. *With respect to cluster finansial*

Cluster comparisons for "Finansial"

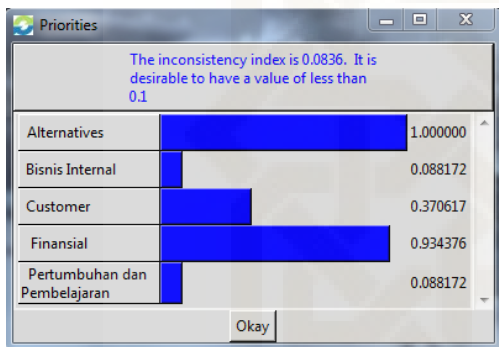
File Computations Misc Help

Graphic Verbal Matrix Questionnaire

Alternatives is 9.0 times more important than Bisnis Internal

Inconsistency	Bisnis Internal	Customer	Finansial	ertumbuhan dan pembelajaran
Alternatives	9.0	5.0	1.0	9.0
Bisnis Internal		7.0	7.0	1.0
Customer			5.0	7.0
Finansial				7.0

Nilai CR



b. *With respect to cluster customer*

Cluster comparisons for "Customer"

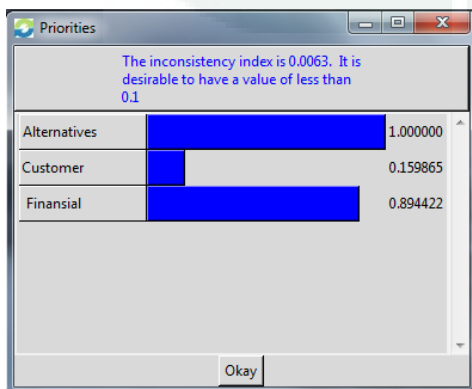
File Computations Misc Help

Graphic Verbal Matrix Questionnaire

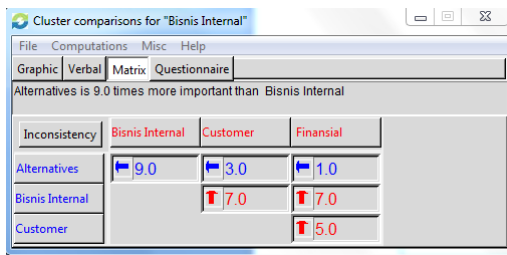
Alternatives is 7.0 times more important than Customer

Inconsistency	Customer	Finansial
Alternatives	7.0	1.0
Customer		5.0

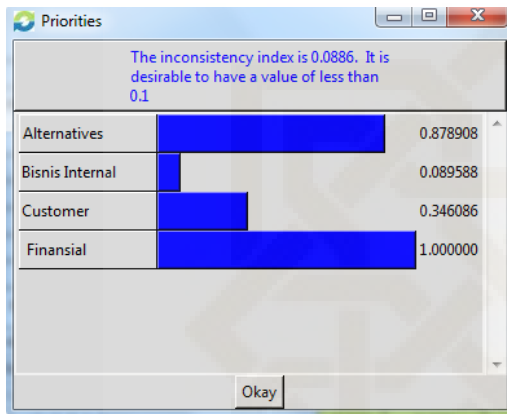
Nilai CR



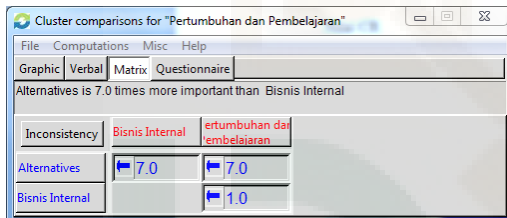
c. *With respect to cluster bisnis internal*



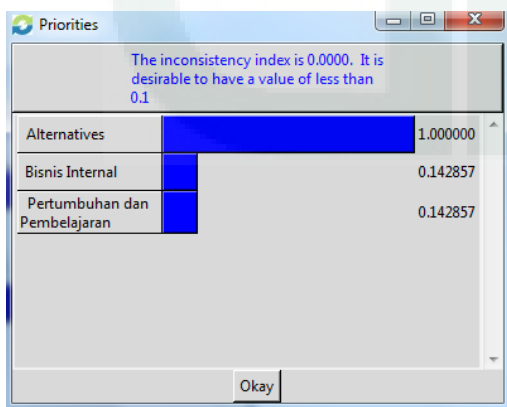
Nilai CR



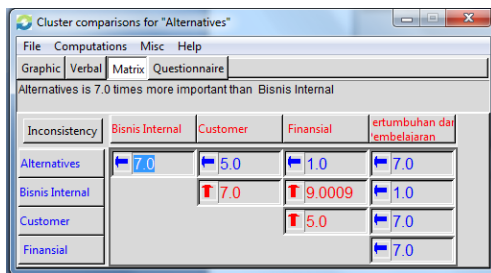
d. *With respect to cluster tumbuh & belajar*



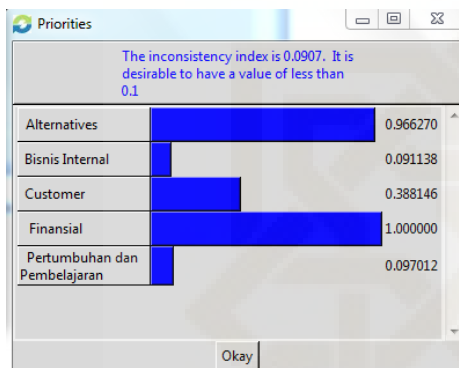
Nilai CR



e. *With respect to cluster alternatives*

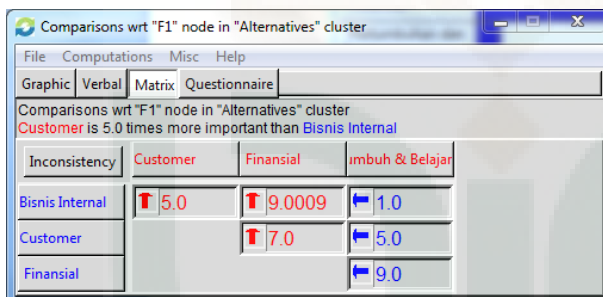


Nilai CR

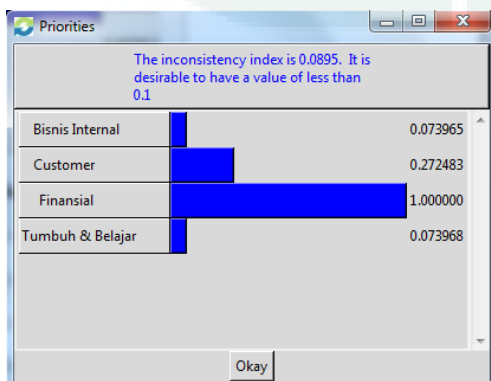


2. Perbandingan antar node pada cluster finansial

a. *With respect to node profitabilitas (F1) in alternatives*



Nilain CR



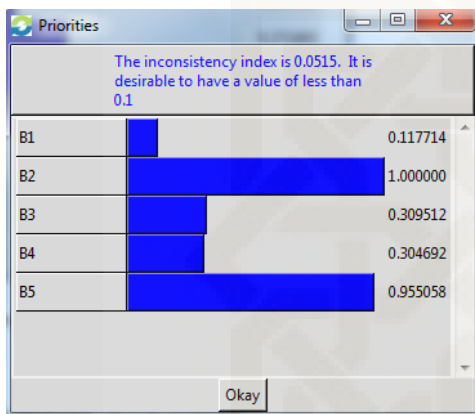
b. With respect to node profitabilitas (F1) in bisnis internal

Comparisons wrt "F1" node in "Bisnis Internal" cluster

B2 is 6.9979 times more important than B1

Inconsistency	B2	B3	B4	B5
B1	6.9979	3.0	5.0	5.0
B2		3.0	5.0	1.0
B3			1.0	3.0003
B4				5.0

Nilai CR



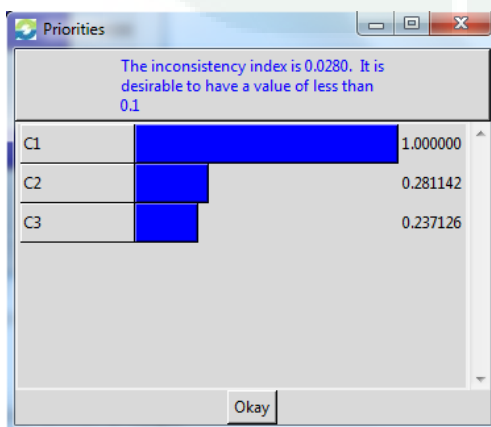
c. With respect to node profitabilitas (F1) in customer

Comparisons wrt "F1" node in "Customer" cluster

C1 is 3.0 times more important than C2

Inconsistency	C2	C3
C1	3.0	5.0
C2		1.0

Nilai CR

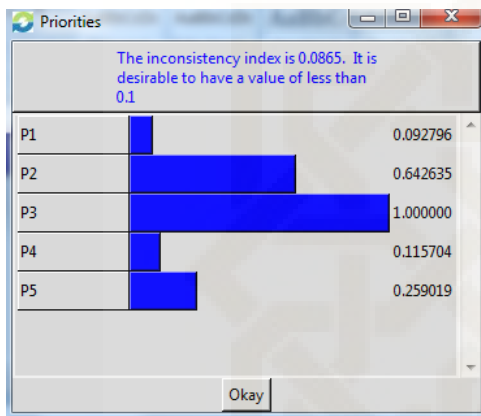


d. With respect to node profitabilitas (F1) in tumbuh & belajar

Comparisons wrt "F1" node in "Pertumbuhan dan Pembelajaran" cluster
P2 is 5.0 times more important than P1

Inconsistency	P2	P3	P4	P5
P1	↑ 5.0	↑ 9.0	← 1.0	↑ 5.0
P2		← 1.0	← 5.0	← 3.0
P3			← 5.0	← 9.0
P4				↑ 3.0003

Nilai CR

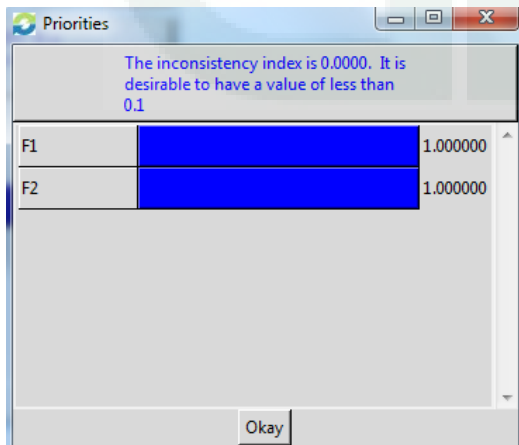


e. With respect to node peningkatan penjualan (F4) in finansial

Comparisons wrt "F4" node in "Finansial" cluster
F1 is 1.0 times more important as F2

Inconsistency	F2
F1	← 1.0

Nilai CR



3. Perbandinagn antar node pada *cluster* customer

a. *With respect to node* kepuasan konsumen (C1) *in alternatives*

Inconsistency	Customer	Finansial	Tumbuh & Belajar
Bisnis Internal	3.0003	9.0	1.0
Customer		5.0	7.0
Finansial			9.0

Nilai CR

Alternative	CR Value
Bisnis Internal	0.093827
Customer	0.325194
Finansial	1.000000
Tumbuh & Belajar	0.079015

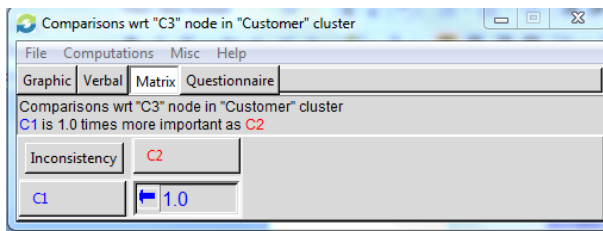
b. *With respect to node* kepuasan konsumen (C1) *in finansial*

Inconsistency	F2	F3	F4
F1	1.0	7.0	5.0
F2		5.0	7.0
F3			1.0

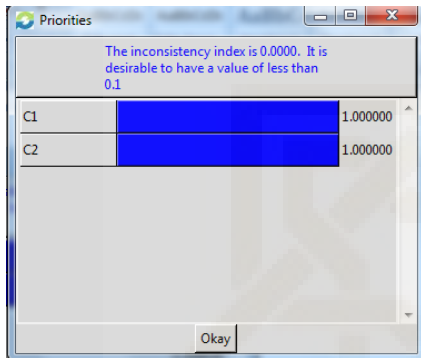
Nilai CR

Alternative	CR Value
F1	1.000000
F2	1.000000
F3	0.169030
F4	0.169030

c. *With respect to node citra produk (C3) in customer*

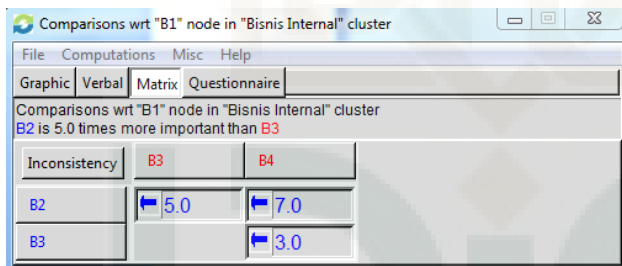


Nilai CR

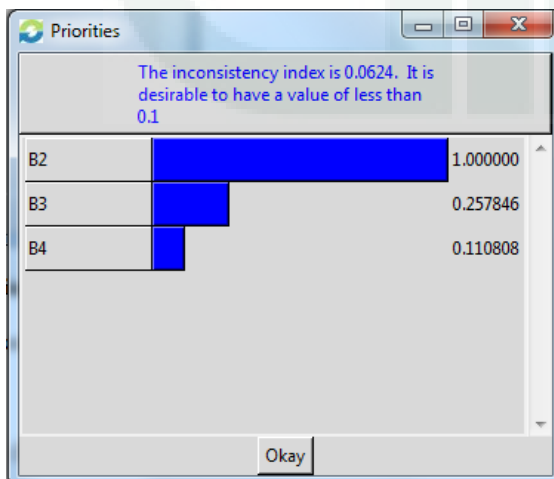


4. Perbandingan antar node pada *cluster* bisnis internal

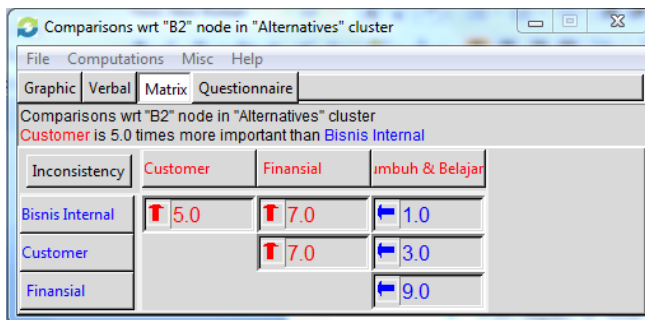
a. *With respect to node pengembangan produk (B1) in bisnis internal*



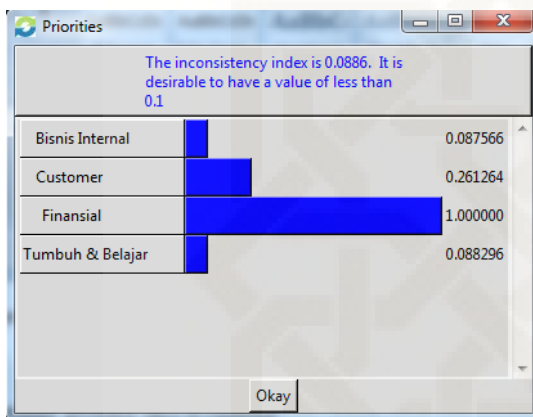
Nilai CR



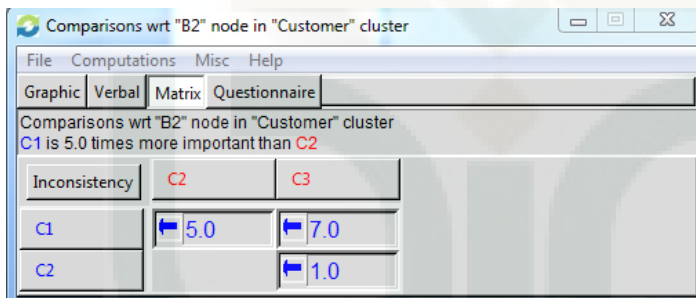
b. With respect to node optimasi produksi (B2) in alternatives



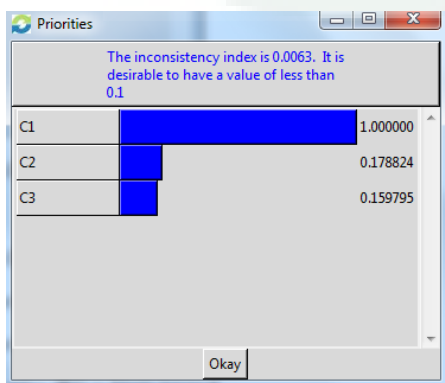
Nilai CR



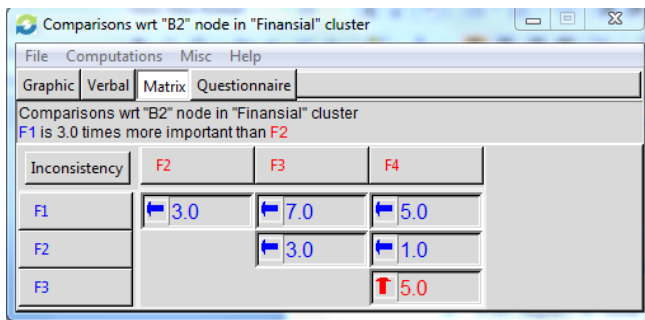
c. With respect to node optimasi produksi (B2) in customer



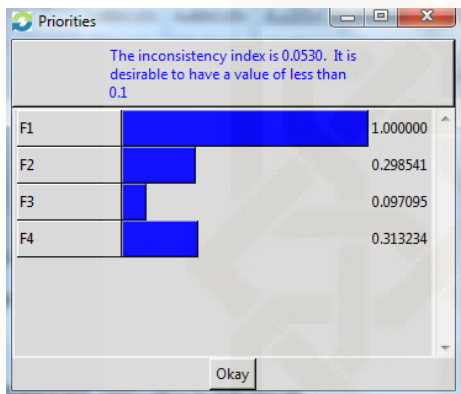
Nilai CR



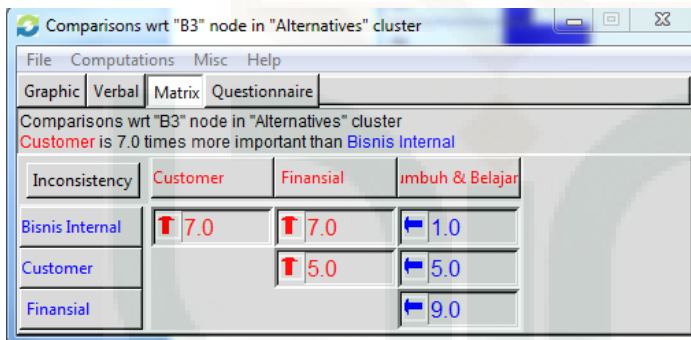
d. With respect to node optimasi produksi (B2) in finansial



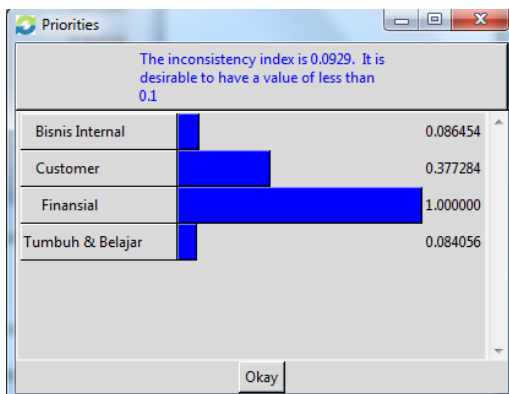
Nilai CR



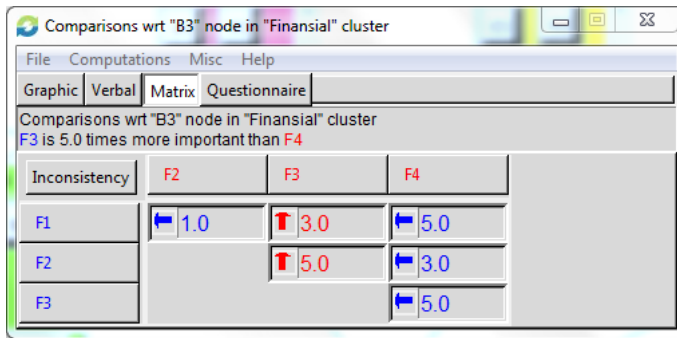
e. With respect to node pengurangan defect (B3) in alternatives



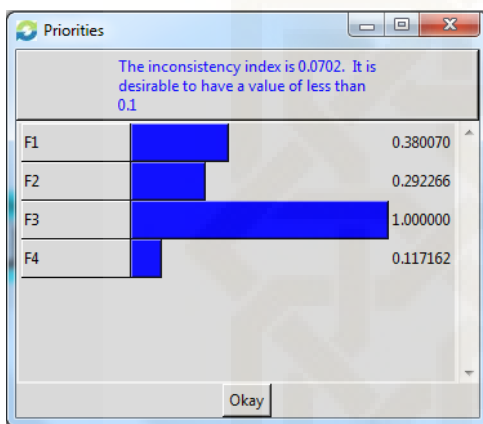
Nilai CR



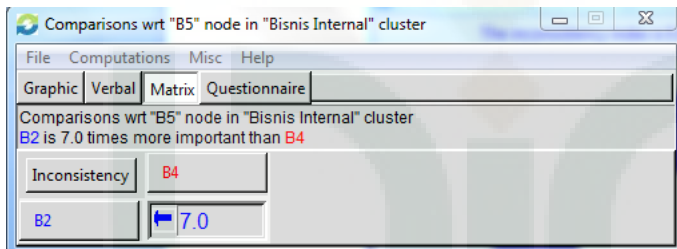
f. With respect to node pengurangan defect (B3) in finansial



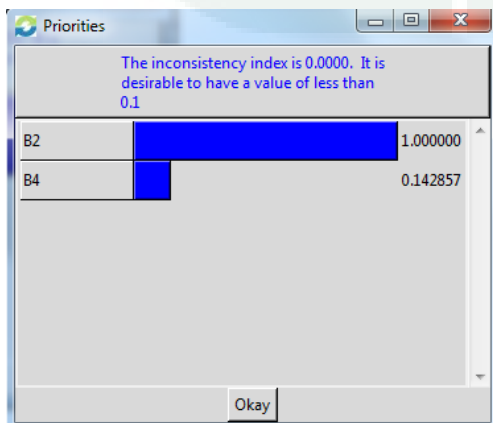
Nilai CR



g. With respect to node Hub. Baik dengan mitra (B5) in bisnis internal



Nilai CR



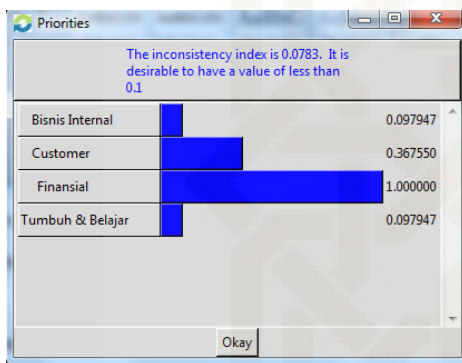
5. Perbandingan antar node pada *cluster* tumbuh & belajar

a. *With respect to node* kepuasan kinerja (P1) *in alternatives*

Comparisons wrt "P1" node in "Alternatives" cluster
Customer is 5.0 times more important than Bisnis Internal

Inconsistency	Customer	Finansial	Tumbuh & Belajar
Bisnis Internal	↑ 5.0	↑ 7.0	← 1.0
Customer		↑ 5.0	← 5.0
Finansial			← 7.0

Nilai CR

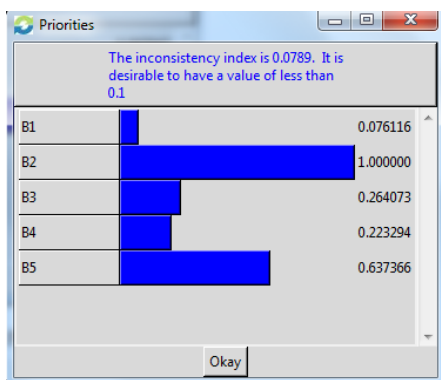


b. *With respect to node* kepuasan kinerja (P1) *in bisnis internal*

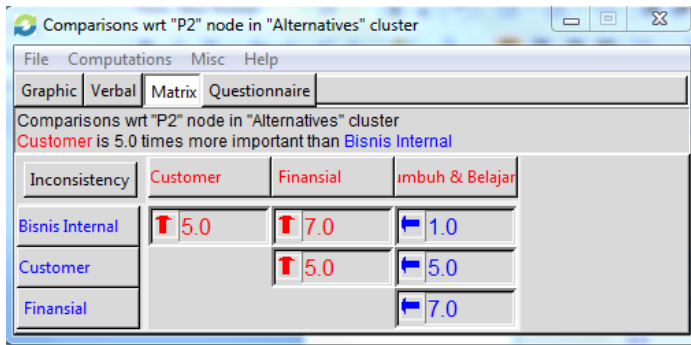
Comparisons wrt "P1" node in "Bisnis Internal" cluster
B2 is 7.0 times more important than B1

Inconsistency	B2	B3	B4	B5
B1	↑ 7.0	↑ 5.0	↑ 5.0	↑ 7.0
B2		← 3.0	← 5.0	← 3.0
B3			← 1.0	↑ 3.0
B4				↑ 5.0

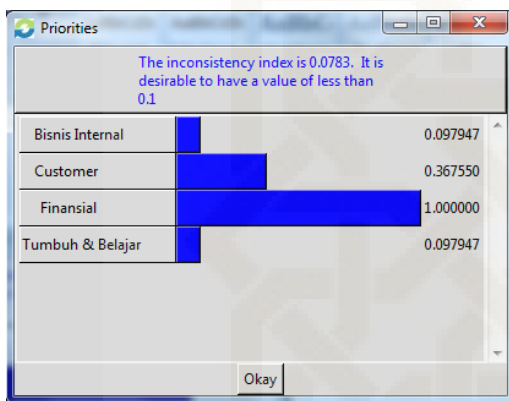
Nilai CR



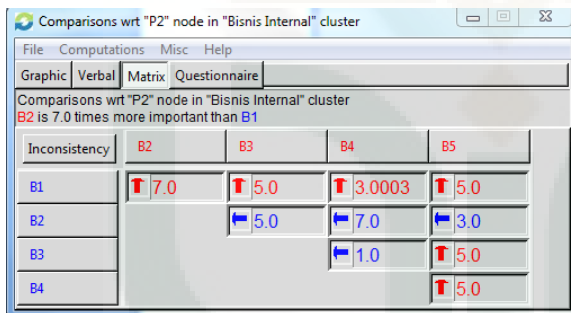
c. With respect to node kompetensi karyawan (P2) in alternatives



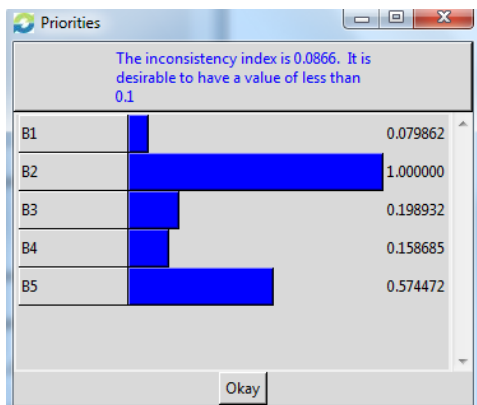
Nilai CR



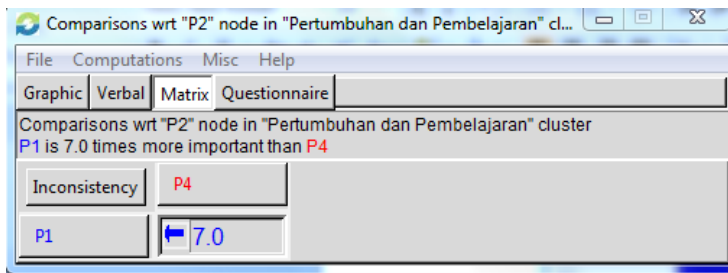
d. With respect to node kompetensi karyawan (P2) in bisnis internal



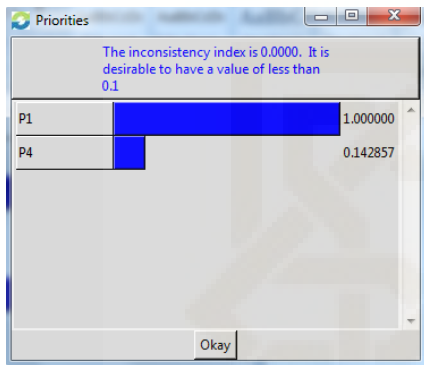
Nilai CR



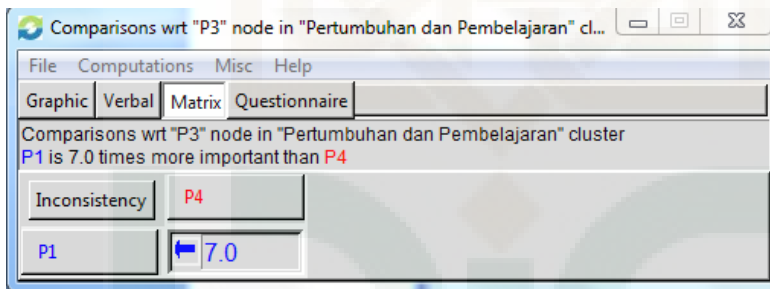
e. *With respect to node kompetensi karyawan (P2) in tumbuh & belajar*



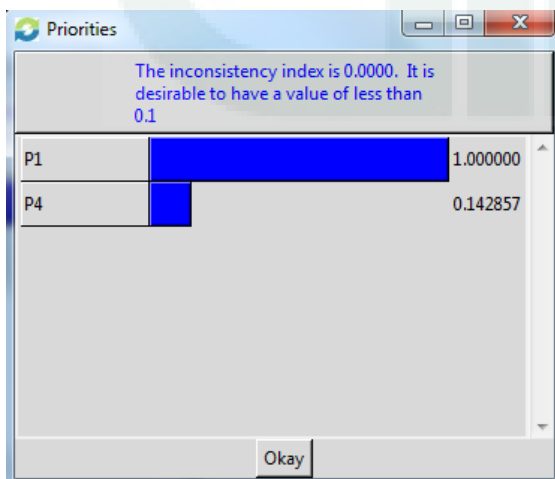
Nilai CR



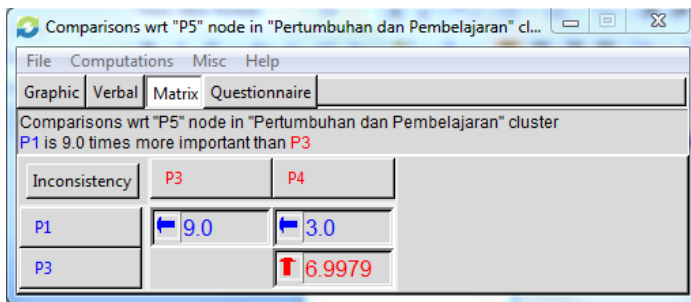
f. *With respect to node kedisiplinan karyawan (P3) in tumbuh & belajar*



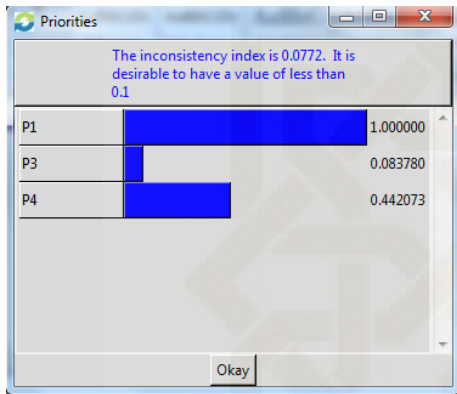
Nilai CR



g. *With respect to node hub. Baik dengan karyawan (P5) in tumbuh & belajar*

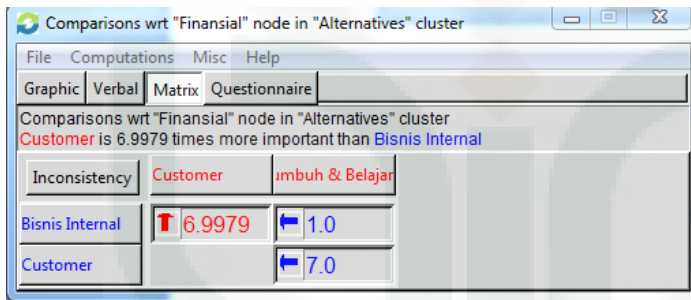


Nilai CR

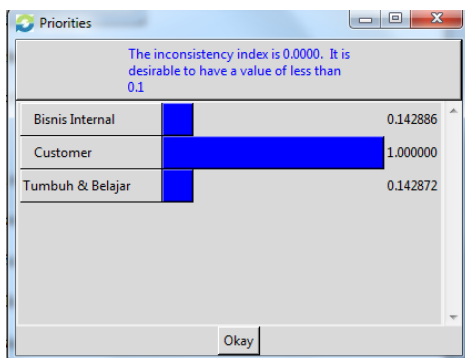


6. Perbandingan antar node pada *cluster alternatives*

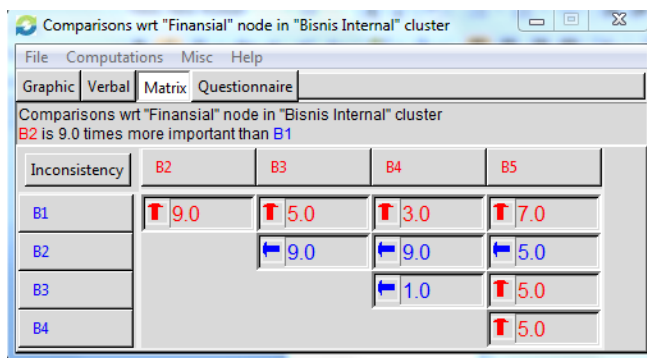
a. *With respect to node finansial in alternatives*



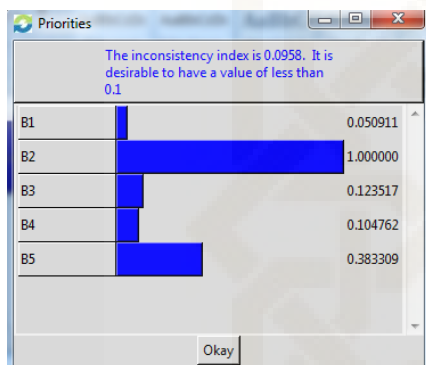
Nilai CR



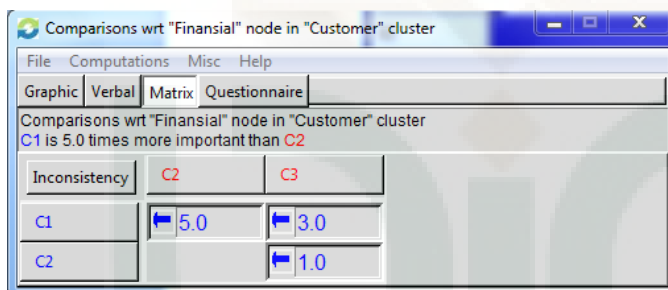
b. With respect to node financial in bisnis internal



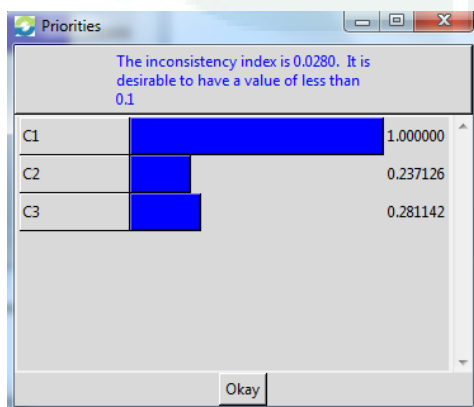
Nilai CR



c. With respect to node financial in customer



Nilai CR

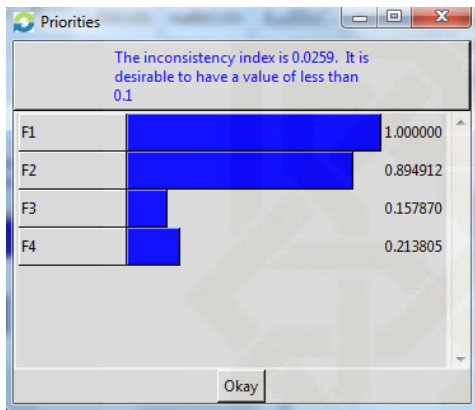


d. With respect to node finansial in finansial

Comparisons wrt "Finansial" node in "Finansial" cluster
F1 is 1.0 times more important as F2

Inconsistency	F2	F3	F4
F1	1.0	7.0	5.0
F2		7.0	3.0
F3			1.0

Nilai CR

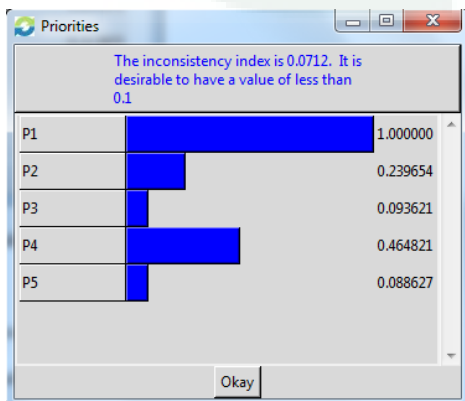


e. With respect to node finansial in tumbuh & belajar

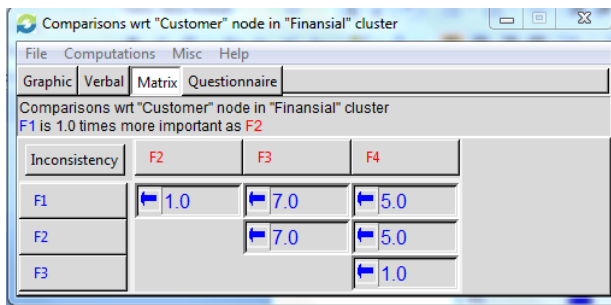
Comparisons wrt "Finansial" node in "Pertumbuhan dan Pembelajaran" cluster
P1 is 3.0 times more important than P2

Inconsistency	P2	P3	P4	P5
P1	3.0	7.0	5.0	7.0
P2		3.0	3.0	3.0
P3			5.0	1.0
P4				7.0

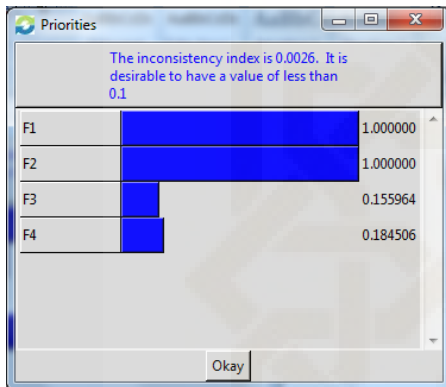
Nilai CR



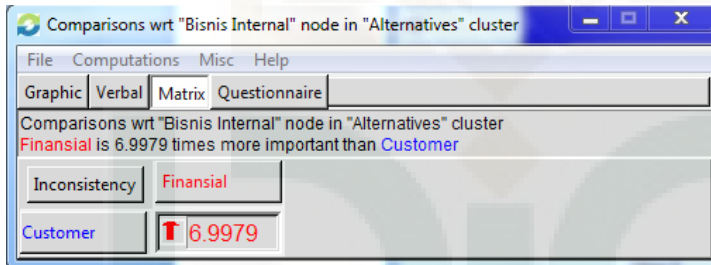
f. With respect to node customer in finansial



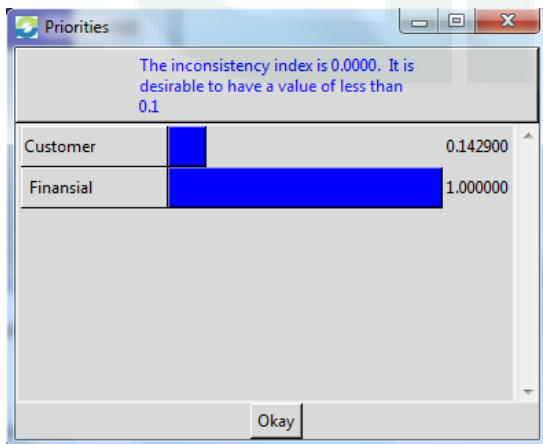
Nilai CR



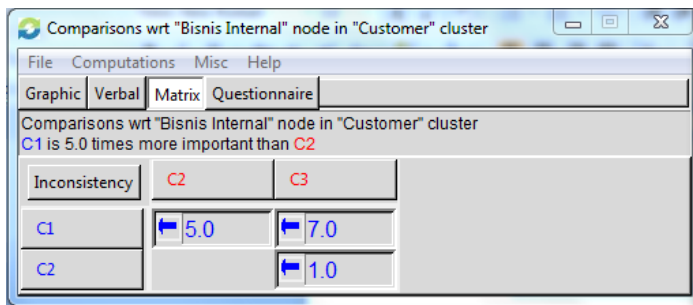
g. With respect to node bisnis internal in alternatives



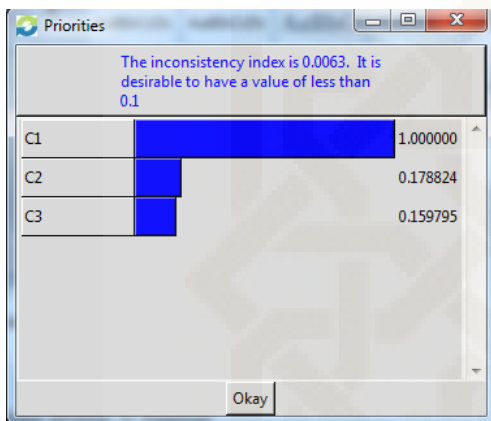
Nilai CR



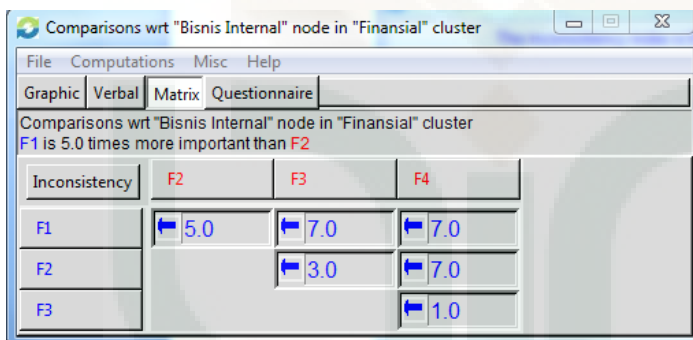
h. With respect to node *bisnis internal* in *customer*



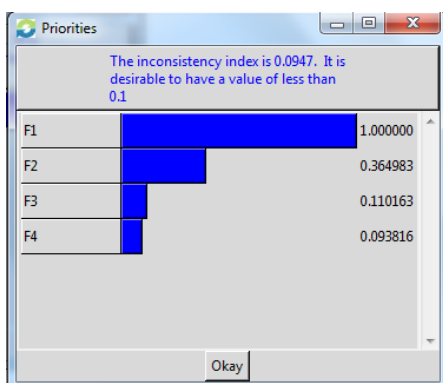
Nilai CR



i. With respect to node *bisnis internal* in *finansial*



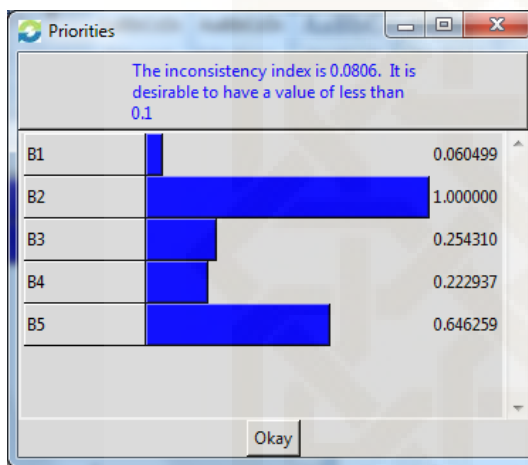
Nilai CR



j. With respect to node tumbuh & belajar in bisnis internal

Inconsistency	B2	B3	B4	B5
B1	↑ 9.0	↑ 7.0	↑ 5.0	↑ 9.0
B2		← 3.0	← 5.0	← 3.0
B3			← 1.0	↑ 5.0
B4				↑ 3.0003

Nilai CR



SUPER MATRIKS

1. Unweighted Supermatrix

Super Decisions Main Window: Super decision ANP 3.mod: Unweighted Super Matrix

	Bisnis ~	Customer	Finansi~	Tumbuh ~	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	F1	F2	F3	F4	P1	P2	P3	P4	P5
Bisnis ~	0.00000	0.00000	0.11113	1.00000	0.00000	0.06093	0.05586	0.00000	0.00000	0.06263	0.00000	0.00000	0.05207	0.00000	0.00000	0.00000	0.06265	0.06265	0.00000	0.00000	0.00000
Customer	0.12503	0.00000	0.77775	0.00000	0.00000	0.18180	0.24376	0.00000	0.00000	0.21708	0.00000	0.00000	0.19183	0.00000	0.00000	0.00000	0.23509	0.23509	0.00000	0.00000	0.00000
Finansi~	0.87497	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.69583	0.64608	0.00000	0.00000	0.66754	0.00000	0.00000	0.70402	0.00000	0.00000	0.00000	0.63961	0.63961	0.00000	0.00000	0.00000
Tumbuh ~	0.00000	0.00000	0.11112	0.00000	0.00000	0.06144	0.05431	0.00000	0.00000	0.05275	0.00000	0.00000	0.05208	0.00000	0.00000	0.00000	0.06265	0.06265	0.00000	0.00000	0.00000
B1	0.00000	0.00000	0.03062	0.02770	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.04301	0.00000	0.00000	0.00000	0.03458	0.03969	0.00000	0.00000	0.00000
B2	0.00000	0.00000	0.60150	0.45787	0.73064	0.00000	1.00000	1.00000	0.87500	0.00000	0.00000	0.00000	0.37217	0.00000	0.00000	0.00000	0.45437	0.49703	0.00000	0.00000	0.00000
B3	0.00000	0.00000	0.07430	0.11644	0.18839	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.11519	0.00000	0.00000	0.00000	0.11999	0.09888	0.00000	0.00000	0.00000
B4	0.00000	0.00000	0.06302	0.10208	0.08096	0.00000	0.00000	0.00000	0.12500	0.00000	0.00000	0.00000	0.11340	0.00000	0.00000	0.00000	0.10146	0.07887	0.00000	0.00000	0.00000
B5	0.00000	0.00000	0.23056	0.29590	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.35544	0.00000	0.00000	0.00000	0.28960	0.28553	0.00000	0.00000	0.00000
C1	0.74704	0.00000	0.65865	0.00000	0.00000	0.74704	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	0.50000	0.65865	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
C2	0.13359	0.00000	0.15618	0.00000	0.00000	0.13359	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.50000	0.18517	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
C3	0.11937	0.00000	0.18517	0.00000	0.00000	0.11937	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.15618	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
F1	0.63736	0.42727	0.44119	0.00000	0.00000	0.58518	0.21239	0.00000	0.00000	0.42771	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	1.00000	0.50000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
F2	0.23263	0.42727	0.39483	0.00000	0.00000	0.17470	0.16332	0.00000	0.00000	0.42771	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.50000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
F3	0.07021	0.06664	0.06965	0.00000	0.00000	0.05682	0.55882	0.00000	0.00000	0.07229	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
F4	0.05980	0.07883	0.09433	0.00000	0.00000	0.18330	0.06547	0.00000	0.00000	0.07229	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
P1	0.00000	0.00000	0.53002	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00398	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.87500	1.00000	0.65537
P2	0.00000	0.00000	0.12702	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.30454	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
P3	0.00000	0.00000	0.04962	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.47390	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.05491
P4	0.00000	0.00000	0.24636	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.05483	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.12500	0.00000	0.28972
P5	0.00000	0.00000	0.04697	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.12275	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

2. Weighted Supermatrix

Super Decisions Main Window: Super decision ANP 3.mod: Weighted Super Matrix

	Bisnis ~	Customer	Finansi~	Tumbuh ~	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	F1	F2	F3	F4	P1	P2	P3	P4	P5
Bisnis ~	0.00000	0.00000	0.04223	0.91381	0.00000	0.02407	0.02494	0.00000	0.00000	0.03306	0.00000	0.00000	0.03366	0.00000	0.00000	0.00000	0.05482	0.04873	0.00000	0.00000	0.00000
Customer	0.05131	0.00000	0.29557	0.00000	0.00000	0.07181	0.10883	0.00000	0.00000	0.11459	0.00000	0.00000	0.12401	0.00000	0.00000	0.00000	0.20570	0.18285	0.00000	0.00000	0.00000
Finansi~	0.35909	0.49142	0.00000	0.00000	0.00000	0.27487	0.28847	0.00000	0.00000	0.35237	0.00000	0.00000	0.45510	0.00000	0.00000	0.00000	0.55966	0.49748	0.00000	0.00000	0.00000
Tumbuh ~	0.00000	0.00000	0.04223	0.00000	0.00000	0.02427	0.02425	0.00000	0.00000	0.02784	0.00000	0.00000	0.03366	0.00000	0.00000	0.00000	0.05482	0.04873	0.00000	0.00000	0.00000
B1	0.00000	0.00000	0.00110	0.00239	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00250	0.00000	0.00000	0.00000	0.00432	0.00441	0.00000	0.00000	0.00000
B2	0.00000	0.00000	0.02156	0.03946	0.73064	0.00000	0.04551	1.00000	0.87500	0.00000	0.00000	0.00000	0.02121	0.00000	0.00000	0.00000	0.05580	0.05523	0.00000	0.00000	0.00000
B3	0.00000	0.00000	0.00266	0.01004	0.18839	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00656	0.00000	0.00000	0.00000	0.01500	0.01099	0.00000	0.00000	0.00000
B4	0.00000	0.00000	0.00226	0.00880	0.08096	0.00000	0.00000	0.00000	0.12500	0.00000	0.00000	0.00000	0.00646	0.00000	0.00000	0.00000	0.01268	0.00876	0.00000	0.00000	0.00000
B5	0.00000	0.00000	0.00826	0.02550	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.02026	0.00000	0.00000	0.00000	0.03620	0.03173	0.00000	0.00000	0.00000
C1	0.12316	0.00000	0.10055	0.00000	0.00000	0.11620	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	0.50000	0.15780	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
C2	0.02202	0.00000	0.02384	0.00000	0.00000	0.02078	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.50000	0.04436	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
C3	0.01968	0.00000	0.02827	0.00000	0.00000	0.01857	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.03742	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
F1	0.27071	0.21730	0.17352	0.00000	0.00000	0.26300	0.10789	0.00000	0.00000	0.20193	0.00000	0.00000	0.00580	1.00000	1.00000	0.50000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
F2	0.09881	0.21730	0.15529	0.00000	0.00000	0.07852	0.08297	0.00000	0.00000	0.20193	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.50000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
F3	0.02982	0.03389	0.02739	0.00000	0.00000	0.02554	0.28388	0.00000	0.00000	0.03413	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
F4	0.02540	0.04009	0.03710	0.00000	0.00000	0.08238	0.03326	0.00000	0.00000	0.03413	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
P1	0.00000	0.00000	0.02022	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00251	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.87500	1.00000	0.65537
P2	0.00000	0.00000	0.00485	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.01736	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
P3	0.00000	0.00000	0.00189	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.02701	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.05491
P4	0.00000	0.00000	0.00940	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00313	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.12500	0.00000	0.289

