

LAPORAN TUGAS AKHIR

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD (BSC) BERBASIS ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DAN OBJECTIVE MATRIX (OMAX)*

(Studi Kasus: CPS Farm Cianjur, Jawa Barat)

Tugas Akhir

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mendapatkan Gelar Sarjana (S-1)
Program Studi Teknik Industri**



Disusun Oleh:

Rizqa Ula Fahadha

(10660019)

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2015

FINAL REPORT

**COMPANY PERFORMANCE ANALYSIS USING THE BALANCED
SCORECARD (BSC) BASED ON ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
(AHP) AND OBJECTIVE MATRIX (OMAX)**

(Case Study: CPS Farm Cianjur, West Java)

Thesis

To Meet Requirements

Getting Bachelor Degree (S-1)

Industrial Engineering Program



Compiled By:

Rizqa Ula Fahadha

(10660019)

INDUSTRIAL ENGINEERING STUDY PROGRAM

FACULTY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

ISLAMIC STATE UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

2015



SURAT PERSETUJUAN TUGAS AKHIR

Hal : Persetujuan Tugas Akhir

Lamp : -

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Sains dan Teknologi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan bimbingan, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa Tugas Akhir:

Nama : Rizqa Ula Fahadha

NIM : 10660019

Judul Tugas Akhir : Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Dan *Objective Matrix* (OMAX) (Studi Kasus Pada CPS Farm)

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 bidang Teknik Industri.

Dengan ini kami berharap agar Tugas Akhir yang bersangkutan dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing II

Siti Husna AINU Syukri, M.T.
NIP. 19761127 200604 2 001

Yogyakarta, 12 Desember 2014

Pembimbing I

Kifayah Amar, Ph.D.

NIP. 19740621 200604 2 001



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

FM-UINSK-BM-05-07/R0

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor : UIN.02/D.ST/PP.01.1/341/2015

Skrripsi/Tugas Akhir dengan judul : Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Objective Matrix* (OMAX) (Studi Kasus pada CPS Farm)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Rizqa Ula Fahadha

NIM : 10660019

Telah dimunaqasyahkan pada : 8 Januari 2015

Nilai Munaqasyah : A

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga

TIM MUNAQASYAH :

Ketua Sidang

Kifayah Amar, Ph.D
NIP.19740621 200604 2 001

Penguji I

Siti Husna AINU Syukri, M.T
NIP.19761127 200604 2 001

Penguji II

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

Yogyakarta, 29 Januari 2015

UIN Sunan Kalijaga

Fakultas Sains dan Teknologi

Plt. Dekan



Plt. Dekan, M.Si

NIP.19691104 200003 1 002

Pernyataan Keaslian Tugas Akhir

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Rizqa Ula Fahadha

NIM : 10660019

Prodi : Teknik Industri

Fakultas : Sains dan Teknologi

Menyatakan bahwa tugas akhir yang berjudul "Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Dan *Objective Matrix* (OMAX) Studi Kasus Pada CPS Farm." adalah benar hasil tulisan saya sendiri.

Yogyakarta, 12 Desember 2014

Penulis



Handwritten signature of Rizqa Ula Fahadha in black ink.

Rizqa Ula Fahadha

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT. yang telah menganugerahkan rahmat, karunia, dan keberkahan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir yang berjudul “Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Dan *Objective Matrix* (OMAX) Studi Kasus Pada CPS Farm.”

Secara khusus penulis ingin mengucapkan terima kasih atas *support* yang diberikan kepada penulis selama kerja praktik maupun saat penyusunan Laporan Tugas Akhir ini kepada:

1. Prof. Drs. H. Akh. Minhaji, M.A., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Khamidinal, M.Si., selaku Plt. Dekan Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Arya Wirabhuana, S.T., M.Sc., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Taufiq Aji, S.T., M.T., selaku Sekretaris Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
5. Kifayah Amar, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Dosen Pembimbing I Tugas Akhir yang dengan sabar memberi bimbingan, saran, dan motivasi selama penyusunan laporan tugas akhir ini.
6. Siti Husna AINU Syukri, S.T., M.T., selaku Dosen Pembimbing II dan Dosen Penguji I Tugas Akhir yang dengan sabar memberi bimbingan, saran, dan motivasi selama penyusunan laporan tugas akhir ini.

7. Yandra Rahadian Perdana, S.T., M.T., selaku Dosen Penguji II Tugas Akhir yang telah memberi ujian dan saran sehingga laporan tugas akhir ini menjadi lebih baik.
8. Seluruh Dosen Teknik Industri UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan bekal pengetahuan selama proses perkuliahan.
9. Ir. H. Sutarto, M.P. dan Ir. Hj. Tutik Nuryati, M.P., selaku orang tua yang selalu memberi bimbingan, saran, bimbingan, dan dukungan pada penulis sehingga Laporan Tugas Akhir ini dapat terselesaikan.
10. Adik “Rayhan Pahlevi” dan keluarga yang selalu memberikan semangat pada penulis.
11. “*Someone Special*” yang selalu menginspirasi dan memotivasi penulis.
12. H. Tawardi, S.TP., selaku Pimpinan CPS Farm atas izin untuk melakukan penelitian tugas akhir.
13. Seluruh mahasiswa Prodi Teknik Industri UIN Sunan Kalijaga yang telah menjadi kawan yang sangat baik dan menyenangkan selama masa-masa perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa penulisan laporan ini belum sempurna, maka kritik dan saran sangat penulis harapkan. Semoga laporan ini bermanfaat bagi penulis dan tambahan wawasan bagi pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 12 Desember 2014

Penulis,

Rizqa Ula Fahadha

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tugas Akhir ini, saya persembahkan kepada:

- *Ayahanda dan Ibunda tercinta, terkasih, dan tersayang*
- *The One & Only, my little brother*
- *My Lovely, "Someone Special"*



HALAMAN MOTTO

You Can Will Not Arrangement Point

By seeing the future

You just can do

With pondering backward

You must believe

That you spots will be in your future

(Steve Jobs)

Successful people Not Never Failure

However He Can See There is goodness other

Behind the events called others as Failure

For him Failure Already a Section

From the success of itself

(Steve Jobs)

Kejadian Yang Menyapa Kehidupan Kita

Sering kali Kita Anggap Sebagai Kejadian Yang Biasa Saja

Padahal Begitu Banyak Rahasia Yang Luar Biasa

Allah Berikan Pada Setiap Kejadian Yang Terjadi

(Andi Arsyil)

Hidup Dengan Penuh Keajaiban

Tidak Harus Memiliki Semuanya Dengan Sempurna

Tapi Kita Dapat Membuatnya Sempurna

Dengan Mengambil "Keajaiban"

Dibalik Ketidaksempurnaan itu

(Andi Arsyil)

The value of a Man

Determined By The purpose of the bow

(Marcus Aurelius)

I Success

Because I Have Been Out What's That Called Failure

With Failure Such

I Have Knowing 9998 Materials That Can not

Used For Material Lights

(Thomas Edison)

Your chance To Succeed In each condition

Can Always Measured

By How Big Your trust In Yourself

(Robert Collier)

Only One Corner of the Universe

Who Definitely Can We Fix

That Ourselves

(Aldous Huxley)

The Lord giving Jobs

Not For Human Burden

Rather As Grace For him

(Walter R. Cautenay)

We Assess Yourself

With What We Taste Able We Do

While

Others Assessing We with What Have We Do

(Henry Wadsworth)

We May Be Disappointed If Fail

But We Have Failed

If We Do Not Attempt

(Beverly Sills)

If you argues that Education That Expensive

Try Compare by Price an Ignorance

(Derek Bok)

Peace Not There In the World Outside

Rather There in Human Life Itself

(Ralph Waldo Emerson)

Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: "Kami telah beriman", sedang mereka tidak diuji lagi? Dan sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta. (QS. Al-Ankabut: 2-3)

Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi kamu menyukai sesuatu padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui. (QS. Al-Baqarah: 216)

Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman. (QS. Al-Imran: 139)

Cukuplah Allah bagiku; tidak ada Ilah selain Dia. Hanya kepada-Nya aku bertawakal. (QS. At-Taubah: 129)

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR	ii
LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN MOTTO	viii
DAFTAR ISI	xii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Batasan Penelitian	6
1.6. Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Penelitian Terdahulu	8
2.2. Kinerja	12
2.3. <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.4. <i>Analitycal Hierarchy Process</i>	27
2.5. Produktivitas	30
2.6. <i>Objective Matrix</i>	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	34
3.1. Objek Penelitian	34
3.2. Jenis dan Sumber Data	34
3.3. Metode Pengumpulan Data	35
3.4. Metode Analisis Data	36
3.8. Kerangka Alir Penelitian	42

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1. Perumusan Inisiatif Strategik Menggunakan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	45
4.2. Penilaian Indikator Kerja	48
4.3. Model <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	50
4.4. Penilaian Kinerja CPS Farm	57
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	59
5.1. Kesimpulan	59
5.2. Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD (BSC) BERBASIS ANALYTICAL HIERARCHY
PROCESS (AHP) DAN OBJECTIVE MATRIX (OMAX)
(Studi Kasus: CPS Farm Cianjur, Jawa Barat)**

Rizqa Ula Fahadha, S.T.

✉ : kariz.lovez@gmail.com

ABSTRAK

CPS Farm merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang peternakan. Guna mampu bersaing di tengah kompetisi bisnis yang semakin ketat, perusahaan harus meningkatkan dan menjaga kinerja dalam keadaan baik. Guna mengetahui kinerja perusahaan, maka dibutuhkan analisis kinerja perusahaan yang mampu menggambarkan kinerja perusahaan secara nyata dan komprehensif. Metode yang dapat mengakomodir analisis kinerja perusahaan yang dibutuhkan adalah Balanced Scorecard (BSC). Namun, BSC masih perlu dilengkapi oleh Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Objective Matrix (OMAX) guna menghilangkan bias dan mengetahui posisi kinerja perusahaan secara nyata dan komprehensif. Berdasarkan penelitian kinerja CPS Farm pada tahun 2011 tergolong dalam kategori sangat buruk (very poor), pada tahun 2012 tergolong dalam kategori buruk (poor), dan pada tahun 2013 tergolong dalam kategori baik (good). Pencapaian ini dihasilkan karena perbaikan yang signifikan pada parameter ROA, Employee Turnover, dan Accident sehingga mencapai kinerja sangat baik (very good) dan parameter ROI, Profit Margin, dan Manufacturing Cycle Efficiency (MCE) yang mencapai kinerja baik (good). Namun demikian, perlu perbaikan yang intensif pada parameter Customer Retention, Customer Satisfaction Index (CSI), Depleksi, dan Employee Satisfaction Index (ESI) yang hanya mencapai kinerja rata-rata (average).

Kata Kunci: Analisis Kinerja, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Objective Matrix.

**COMPANY PERFORMANCE ANALYSIS USING THE BALANCED
SCORECARD (BSC) BASED ON ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
(AHP) AND OBJECTIVE MATRIX (OMAX)
(Case Study: CPS Farm Cianjur, West Java)**

Rizqa Ula Fahadha, S.T.

✉ : kariz.lovez@gmail.com

ABSTRACT

CPS Farm is a company engaged in the field of animal husbandry. In order to be able to compete in the increasingly fierce business competition, companies must improve and maintain performance in good condition. To determine the performance of the company, then the required analysis of the performance of the company that is able to describe the performance of the company's tangible and comprehensive. The method can accommodate the required analysis of the company's performance is the Balanced Scorecard (BSC). However, BSC still need to be completed by the Analytical Hierarchy Process (AHP) and Objective Matrix (OMAX) in order to eliminate bias and know the real position of the company's performance and comprehensive. Based on the research performance of CPS Farm in 2011 classified in the category of very bad (very poor), in 2012 belong to the category of bad (poor), and in 2013 classified in category (good). This achievement is generated due to a significant improvement in ROA parameters, Employee Turnover, and Accident thus achieving excellent performance (very good) and the parameters of ROI, Profit Margin, and Manufacturing Cycle Efficiency (MCE) that achieve good performance (good). However, it needs intensive improvement in parameters of Customer Retention, Customer Satisfaction Index (CSI), Depletion, and Employee Satisfaction Index (ESI), which only reaches an average performance (average).

Keywords: Performance Analysis, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Objective Matrix.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategis agar dapat bersaing dalam kondisi apapun serta memiliki keunggulan yang dapat membedakan antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya, sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja perusahaan agar dapat menjamin apakah perusahaan tersebut berjalan dengan baik dalam upaya mencapai tujuan.

Menurut Bodie, Kane, dan Marcus (1993), kinerja adalah rekaman hasil kerja yang diperoleh karyawan tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja menurut Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2002) merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Gaspersz (2005) menyatakan bahwa pengukuran kinerja memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan perusahaan ke arah yang lebih baik. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan adalah sangat penting, karena banyak perusahaan yang hanya sekedar melaksanakan pengukuran terhadap hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek serta kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia). Pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu menjelaskan mengenai masa lalu perusahaan serta tidak mampu menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Selain itu, Mulyadi dan Setyawan (1999) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja finansial tidak dapat memotivasi karyawan dalam melakukan perbaikan.

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja finansial saja tidaklah cukup menggambarkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya, maka digunakan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Metode ini memiliki keunggulan yaitu lebih komprehensif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Gunawan, 2000). Sehingga, diharapkan dapat memperbaiki metode pengukuran kinerja yang telah ada sebelumnya.

Balanced Scorecard dapat diterapkan di industri yang menghasilkan produk (manufaktur) maupun jasa. Pada penelitian ini, penilaian kinerja dilaksanakan pada industri manufaktur pada bidang peternakan. Dalam beberapa tahun terakhir ini, CPS Farm menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan pelanggan menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah permintaan dan adanya pertumbuhan pendapatan. Namun, perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif dan masih didasarkan

pada standar pelayanan yang ditentukan oleh pemilik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja perusahaan tersebut sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan (Mahmudi, 2007).

Akan tetapi, penerapan BSC memiliki kelemahan. Menurut Lipe dan Salterio, penerapan BSC secara murni dapat menghasilkan bias pada pemberian nilai yang cenderung tinggi pada ukuran-ukuran umum, sedangkan ukuran-ukuran yang *unique*, sering kali kurang mendapatkan perhatian. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Menurut Bodie, Kane, dan Marcus (1993) yang menyatakan bahwa ukuran-ukuran umum yang dihubungkan dengan strategi bisnis lebih berpengaruh pada hasil penilaian kinerja daripada ukuran-ukuran yang *unique*. Tunggal (2009) menyatakan bahwa BSC memiliki permasalahan kompleks antara lain kebutuhan untuk memberikan proporsi berbeda kepada perspektif dan kriteria, adanya hasil yang tidak konsisten, dan subjektivitas penilaian yang tinggi. Salah satu

metode yang bisa menyelesaikan masalah tersebut adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selain itu, diperlukan pula perhitungan skor pencapaian masing-masing indikator kinerja menggunakan metode *Objectives Matrix* (OMAX) yang menggabungkan kriteria-kriteria produktivitas ke dalam suatu bentuk yang terpadu dan berhubungan satu sama lain. Model ini melibatkan seluruh jajaran di perusahaan, mulai dari bawahan sampai atasan (Mahendra, 2007).

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian sebagai judul Tugas Akhir adalah: **Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Objective Matrix* (OMAX) pada CPS Farm Cianjur, Jawa Barat.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana kinerja CPS Farm bila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* Berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Objective Matrix* (OMAX)?”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah diidentifikasi diatas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

1. Memberikan gambaran penggunaan *Balanced Scorecard* Berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Objective Matrix* (OMAX) dalam analisis kinerja perusahaan.

2. Mengetahui hasil analisis kinerja perusahaan bila diukur menggunakan *Balanced Scorecard* Berbasis *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Objective Matrix (OMAX)*.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan pada perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* Berbasis *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Objective Matrix (OMAX)* yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan datang.
2. Membantu organisasi dalam mendorong penerapan untuk tujuan strategis serta dapat memberikan masukan berupa pemikiran tentang sistem strategik yang komprehensif dan seimbang dengan menggunakan *Balanced Scorecard* Berbasis *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Objective Matrix (OMAX)*.
3. Memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard* Berbasis *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Objective Matrix (OMAX)* sehingga perusahaan dapat melakukan upaya yang sesuai untuk meningkatkan produktivitasnya.

1.5. Batasan Penelitian

Guna memfokuskan penelitian, maka perlu adanya pembatasan terhadap lingkup penelitian. Pembatasan penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Data primer yang digunakan adalah data pada saat dilakukan penelitian, yaitu pada 1 Juli 2014 hingga 29 Agustus 2014.
2. Data sekunder yang digunakan adalah data yang dimiliki perusahaan pada tahun 2011, 2012, dan 2013.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini akan dibagi menjadi beberapa bab dan sub-bab sesuai dengan hal yang dibicarakan. Sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan

Bab ini berisikan tentang pendahuluan yang menggambarkan bentuk isi yang dijabarkan seperti latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II: Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas mengenai teori-teori yang berkaitan tentang pengukuran kinerja. Masalah tersebut dibahas dengan maksud untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai teori dasar yang menjadi pandangan dalam penelitian ini.

Bab III: Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang objek penelitian, data penelitian, metode pengumpulan data, dan diagram alir.

Bab IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi data-data yang dihasilkan dari lapangan dan dianalisis sesuai dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya dan dilakukan pembahasan. Dalam bab ini merupakan inti dari penelitian yang menguraikan data-data yang telah diolah sehingga terlihat hasil akhir dari penelitian ini.

Bab V: Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari seluruh masalah yang telah dibahas sebagai jawaban atas pokok masalah dan kemudian disertakan saran-saran yang diharapkan menjadi masukan sebagai tindak lanjut dari penelitian.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Pada CPS Farm, BSC berbasis AHP dan OMAX digunakan dalam analisis kinerja perusahaan tahun 2011, 2012, hingga 2013. Penilaian kinerja dengan BSC meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. AHP digunakan untuk memberikan bobot prioritas pada masing-masing perspektif dan parameter. OMAX digunakan untuk memberikan gambaran yang nyata dan komprehensif mengenai kinerja.
2. Adapun hasil kinerja perusahaan yang dinilai dari masing-masing perspektif adalah:
 - a. Kinerja CPS Farm dari perspektif keuangan yang dinilai dari pertumbuhan *ROA*, *ROI*, dan *Profit Margin* pada tahun 2011, 2012, dan 2013 menunjukkan peningkatan dengan hasil akhir sebesar menjadi 7.137 yang tergolong baik (*good*).
 - b. Kinerja CPS Farm dari perspektif pelanggan yang dinilai dari pertumbuhan *Customer Retention* dan *Customer Satisfaction Index (CSI)* pada tahun 2011, 2012, dan 2013 menunjukan peningkatan dengan hasil akhir sebesar 4.667 yang tergolong rata-rata (*average*).

- c. Kinerja CPS Farm dari perspektif bisnis internal yang dinilai dari pertumbuhan *Deplesi* dan *Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)* pada tahun 2011, 2012, dan 2013 menunjukkan peningkatan dengan hasil akhir sebesar 5.5 yang tergolong rata-rata (*average*).
 - d. Kinerja CPS Farm dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dinilai dari pertumbuhan *Employee Turnover*, *Accident*, dan *Employee Satisfaction Index (ESI)* pada tahun 2011, 2012, dan 2013 menunjukkan peningkatan dengan hasil akhir sebesar 5.277 yang tergolong rata-rata (*average*).
3. Secara keseluruhan, kinerja CPS Farm dari tahun 2011, 2012, dan 2013 mengalami kemajuan yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan indeks akhir pada tahun 2013 sebesar 6.204 yang tergolong baik (*good*). Pencapaian ini dihasilkan karena perbaikan yang signifikan pada parameter *ROA*, *Turnover*, dan *Accident* sehingga mencapai kinerja sangat baik (*very good*) dan parameter *ROI*, *Profit Margin*, dan *MCE* yang mencapai kinerja baik (*good*). Namun demikian, perlu perbaikan yang intensif pula pada parameter *Customer Retention*, *Customer Satisfaction Index (CSI)*, *Deplesi*, dan *Employee Satisfaction Index (ESI)* yang hanya mencapai kinerja rata-rata (*average*).

5.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka saran-saran yang dapat disampaikan sebagai berikut:

1. CPS Farm diharapkan memberikan perhatian lebih bukan hanya pada aspek keuangan (perspektif keuangan) saja tapi juga pada aspek non-keuangan (perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).
2. Rekomendasi perbaikan diberikan untuk parameter yang pencapaiannya masih mencapai kinerja rata-rata (*average*). Adapun rekomendasi perbaikan untuk masing-masing parameter tersebut diantaranya:
 - a. Rekomendasi untuk meningkatkan *Customer Retention* dan *Customer Satisfaction Index (CSI)* adalah CPS Farm mengetahui kebutuhan pelanggan agar produk yang ditawarkan nantinya sesuai dengan kebutuhan serta memberikan penjelasan secara detail mengenai produk maupun layanan kepada pelanggan. Selain itu, dapat pula dilakukan dengan membentuk suatu tim *marketing* yang bertugas merekapitulasi data pelanggan yang sudah tidak membeli serta melakukan pendekatan kepada pelanggan tersebut sehingga tertarik untuk membeli kembali.
 - b. Rekomendasi untuk menekan *Depleksi* adalah pertama, lebih selektif dalam memilih bibit anak ayam (*DOC*), bahkan suatu saat sebaiknya CPS Farm dapat memiliki perusahaan *supplier* sendiri agar bibit anak ayam (*DOC*) kualitasnya dapat lebih terkontrol.

Kedua, melakukan pengecekan kualitas bibit anak ayam (DOC) saat datang dan kesehatan ayam serta lingkungannya selama proses produksi. Ketiga, memberikan vaksinasi dan vitamin secara berkala kepada ayam.

- c. Rekomendasi untuk meningkatkan *Employee Satisfaction Index (ESI)* adalah CPS Farm sebaiknya memperhatikan gaji dan tunjangan yang cukup dan tepat waktu, memberikan pelatihan secara berjenjang, dan pengadaan peralatan penunjang guna menunjang aktivitas kerja.
3. CPS Farm diharapkan dapat menerapkan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)* berbasis *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Objective Matrix (OMAX)* secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, Allan J. (1993). *Investment, The McGraw-Hill Companies Inc.*, Singapore.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gunawan, Barbara. 2000. *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jurnal Manajemen, No.145, Hlm 36-40.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. *Konsep Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press. Boston.
- Lipe, Marlys Gascho & Salterio, Steven E. 2000. *The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measure*. The Accounting Review. Vol. 75, No. 3. Hlm.283-298
- Mahendra, M. K. 2007. *Peningkatan Produktivitas Galangan Kapal Menggunakan Model OMAX (Studi Kasus: di PT. BEN SANTOSA Surabaya)*. Skripsi. Fakultas Teknologi Kelautan, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. STIM YKPN. Yogyakarta

- Mulyadi & Setyawan, Johny. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Aditya Media. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta
- Nisfiannoor, Muhammad. 2009. *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*. Penerbit Salemba Humanika. Jakarta.
- Parasuraman, A., Zeithamil, Valarie A., Berry, Leonard. L. 1988. Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64, No.1. h: 12-40.
- Puspita, Kurnia Tri. 2007. *Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Instrumen Pengukuran Kinerja Pada PT. Unitex, Tbk*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Putra, Pramudya Pratama. 2012. *Peningkatan Produktivitas Pada Aktivitas Reparasi Di Dok Pembinaan UPT BTPI Muara Angke*. Skripsi. Fakultas Perikanan Dan Ilmu Kelautan, Institut Pertanian Bogor.
- Radithya, Edwin. 2011. *Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT. Auto 2000*, *Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 06*.
- Riana, N. A. (2011). *Analisis Produktivitas dengan Metode Objective Matrix (OMAX) di PT. X*. *Jurnal Teknik dan Manajemen Industri*. Vol 6 (2), Hlm 150-158. Fakultas Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya Malang.

- Renggananta, Adhista Tiasa. (2013). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Skripsi. Fakultas Sains dan Teknologi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Saaty, T.L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Sinaga, Johannes. 2009. *Penerapan Analytical Hierarchy Process (AHP) dalam Pemilihan Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Sebagai Tempat Kerja Mahasiswa Universitas Sumatra Utara*. Medan.
- Sinungan, M. 2009. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara. Jakarta
- Tunggal, Amin Widjaja. 2009. *Konsep dan Kasus Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.
- Yuwono, Sony, dkk. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Profil Perusahaan

1.1. Gambaran Umum Perusahaan

CPS Farm berdiri tahun 2005, merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang peternakan ayam ras yang terdiri atas CV. Cikalong Poultry Shop yang bergerak dibidang komersial peternakan ayam pedaging, *Breeding Farm* dan *Hatchery*.

Kantor CPS Farm terletak di Taman Puri Lestari Blok B-5 Cianjur, Jawa Barat. CPS Farm memiliki enam lokasi *Farm* yang terpisah. Keenam *farm* tersebut antara lain Farm Selajambe, Farm Singadita, Farm Pasir Tulang, Farm Rapet 1, Farm Rapet 2, dan Farm Rapet 3. Lokasi peternakan tersebut sudah memenuhi persyaratan berdirinya sebuah peternakan, karena lokasi tersebut jauh dari pemukiman padat penduduk dan memiliki akses transportasi menuju lokasi peternakan. Suhu udara berkisar antara 27°C-29°C, sehingga ayam lebih nyaman dan cekaman stres dapat dihindari.

Tenaga kerja adalah suatu komponen pada unit usaha tertentu yang merupakan penggerak dari seluruh unit kegiatan. Jumlah karyawan yang tergabung di CPS Farm sebanyak 30 orang dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. *Staff* dan *supervisor* tingkat pendidikannya meliputi lulusan SMA dan diploma atau sarjana, untuk tenaga kerja operasional meliputi lulusan SD hingga SMA. Sebagian besar karyawan berasal dari wilayah sekitar peternakan. Disiplin, tanggung jawab dan kerja sama sangat dianjurkan pada semua karyawan demi terciptanya etos kerja yang tinggi.

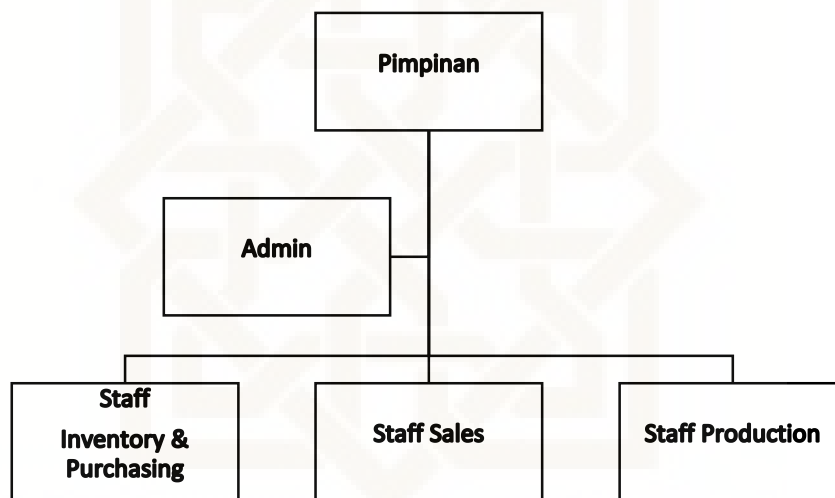
1.2. Visi-Misi Perusahaan

Visi perusahaan merupakan cita-cita, tujuan, dan harapan dari suatu perusahaan atau organisasi. Visi CPS Farm adalah “Menjadi perusahaan yang unggul dan terkemuka dalam penyedia kebutuhan pangan (hewani) bagi masyarakat.” Selain visi, terdapat pula misi yang menjadi tujuan dari perusahaan. Misi CPS Farm adalah:

- a. Mengelola dan menghasilkan pangan (hewani) yang berkualitas.
- b. Mengupayakan kontribusi optimalisasi konsumsi daging nasional.
- c. Menciptakan loyalitas pelanggan dan SDM yang professional dan berbudi pekerti.

1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi adalah hubungan timbal balik antara orang-orang yang mempunyai jabatan, tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam suatu perusahaan. Jabatan tertinggi di CPS Farm berada ditangan pimpinan yang sekaligus merupakan pemilik perusahaan. Berikut struktur organisasi CPS Farm:



Lampiran 2. Data Primer & Data Sekunder

Rekapitulasi Keuangan CPS Farm Tahun 2011-2013

Tahun	Bulan	Petumbuhan Pendapatan	Petumbuhan Pengeluaran	CRR	Aset	Investasi	ROA	ROI	Profit Margin
-	-	A	B	C	D	E	$=\frac{ \Sigma C/\Sigma D }{100\%}$	$=\frac{C/E}{100\%}$	$=\frac{C/A}{100\%}$
2011	Jan	Rp 1,782,059,959	Rp 1,475,184,949	Rp 306,875,010	Rp 5,341,353,318	Rp 1,327,666,454	0.198	0.286	0.194
	Feb	Rp 2,237,326,411	Rp 1,898,354,759	Rp 338,971,652	Rp 5,375,250,483	Rp 1,708,519,283			
	Mar	Rp 1,347,649,012	Rp 1,213,193,915	Rp 134,455,097	Rp 5,388,695,993	Rp 1,091,874,523			
	Apr	Rp 1,627,186,614	Rp 1,346,981,166	Rp 280,205,447	Rp 5,416,716,537	Rp 1,212,283,049			
	May	Rp 1,383,108,622	Rp 1,173,557,341	Rp 209,551,281	Rp 5,437,671,665	Rp 1,056,201,607			
	Jun	Rp 1,328,041,186	Rp 1,195,542,364	Rp 132,498,822	Rp 5,450,921,548	Rp 1,075,988,128			
	Jul	Rp 1,328,041,186	Rp 1,099,349,300	Rp 228,691,886	Rp 5,473,790,736	Rp 989,414,370			
	Aug	Rp 2,114,072,267	Rp 1,793,774,538	Rp 320,297,729	Rp 5,505,820,509	Rp 1,614,397,084			
	Sep	Rp 2,487,143,844	Rp 2,239,001,217	Rp 248,142,627	Rp 5,530,634,772	Rp 2,015,101,095			
	Oct	Rp 1,107,344,405	Rp 916,657,036	Rp 190,687,369	Rp 5,549,703,509	Rp 824,991,332			

Tahun	Bulan	Petumbuhan Pendapatan	Petumbuhan Pengeluaran	CRR	Aset	Investasi	ROA	ROI	Profit Margin
	Nov	Rp 1,384,180,506	Rp 1,174,466,827	Rp 209,713,679	Rp 5,570,674,877	Rp 1,057,020,145			
	Dec	Rp 1,176,553,430	Rp 1,059,168,559	Rp 117,384,871	Rp 5,582,413,364	Rp 953,251,703			
2012	Jan	Rp 2,048,344,781	Rp 1,676,346,533	Rp 371,998,248	Rp 5,619,613,188	Rp 1,508,711,880	0.204	0.302	0.203
	Feb	Rp 2,571,639,553	Rp 2,157,221,317	Rp 414,418,236	Rp 5,661,055,012	Rp 1,941,499,185			
	Mar	Rp 1,549,021,853	Rp 1,378,629,449	Rp 170,392,404	Rp 5,678,094,252	Rp 1,240,766,504			
	Apr	Rp 1,870,329,441	Rp 1,530,660,416	Rp 339,669,025	Rp 5,712,061,155	Rp 1,377,594,374			
	May	Rp 1,589,780,025	Rp 1,333,587,887	Rp 256,192,137	Rp 5,737,680,369	Rp 1,200,229,099			
	Jun	Rp 1,526,484,122	Rp 1,358,570,868	Rp 167,913,253	Rp 5,754,471,694	Rp 1,222,713,781			
	Jul	Rp 1,526,484,122	Rp 1,249,260,568	Rp 277,223,553	Rp 5,782,194,049	Rp 1,124,334,512			
	Aug	Rp 2,429,968,123	Rp 2,038,380,157	Rp 391,587,967	Rp 5,821,352,846	Rp 1,834,542,141			
	Sep	Rp 2,858,786,027	Rp 2,544,319,564	Rp 314,466,463	Rp 5,852,799,492	Rp 2,289,887,608			
	Oct	Rp 1,272,809,661	Rp 1,041,655,723	Rp 231,153,938	Rp 5,875,914,886	Rp 937,490,150			
Nov	Rp 1,591,012,076	Rp 1,334,621,395	Rp 256,390,682	Rp 5,901,553,954	Rp 1,201,159,255				

Tahun	Bulan	Petumbuhan Pendapatan	Petumbuhan Pengeluaran	CRR	Aset	Investasi	ROA	ROI	Profit Margin
	Dec	Rp 1,352,360,265	Rp 1,203,600,636	Rp 148,759,629	Rp 5,916,429,917	Rp 1,083,240,572			
2013	Jan	Rp 2,354,419,288	Rp 1,883,535,430	Rp 470,883,858	Rp 5,963,518,303	Rp 1,695,181,887	0.230	0.335	0.221
	Feb	Rp 2,955,907,532	Rp 2,423,844,176	Rp 532,063,356	Rp 6,016,724,639	Rp 2,181,459,759			
	Mar	Rp 1,780,484,888	Rp 1,549,021,853	Rp 231,463,035	Rp 6,039,870,942	Rp 1,394,119,667			
	Apr	Rp 2,149,803,955	Rp 1,719,843,164	Rp 429,960,791	Rp 6,082,867,021	Rp 1,547,858,848			
	May	Rp 1,827,333,362	Rp 1,498,413,357	Rp 328,920,005	Rp 6,115,759,022	Rp 1,348,572,021			
	Jun	Rp 1,754,579,450	Rp 1,526,484,122	Rp 228,095,329	Rp 6,138,568,555	Rp 1,373,835,709			
	Jul	Rp 1,754,579,450	Rp 1,403,663,560	Rp 350,915,890	Rp 6,173,660,144	Rp 1,263,297,204			
	Aug	Rp 2,793,066,808	Rp 2,290,314,783	Rp 502,752,026	Rp 6,223,935,346	Rp 2,061,283,305			
	Sep	Rp 3,285,960,951	Rp 2,858,786,027	Rp 427,174,924	Rp 6,266,652,838	Rp 2,572,907,425			
	Oct	Rp 1,462,999,610	Rp 1,170,399,688	Rp 292,599,922	Rp 6,295,912,831	Rp 1,053,359,719			
	Nov	Rp 1,828,749,513	Rp 1,499,574,601	Rp 329,174,912	Rp 6,328,830,322	Rp 1,349,617,141			
	Dec	Rp 1,554,437,086	Rp 1,352,360,265	Rp 202,076,821	Rp 6,349,038,004	Rp 1,217,124,238			

Rekapitulasi Pelanggan CPS Farm Tahun 2011-2013

Tahun	Bulan	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pergantian Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru	Customer Retention
2011	-	A	B	C	D	$=(B/A)*100\%$
	Jan	17	17	0	0	100.00%
	Feb	16	17	1	0	106.25%
	Mar	17	16	0	1	94.12%
	Apr	17	17	0	0	100.00%
	May	17	17	0	0	100.00%
	Jun	18	17	0	1	94.44%
	Jul	19	18	0	1	94.74%
	Aug	19	19	0	0	100.00%
	Sep	19	19	0	0	100.00%
	Oct	19	19	1	1	100.00%
	Nov	19	19	0	0	100.00%
	Dec	18	19	1	0	105.56%
2012	Jan	18	18	0	0	100.00%
	Feb	18	18	1	1	100.00%
	Mar	18	18	0	0	100.00%
	Apr	19	18	0	1	94.74%
	May	18	19	1	0	105.56%
	Jun	17	18	1	0	105.88%
	Jul	19	17	0	2	89.47%

Tahun	Bulan	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pergantian Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru	Customer Retention
	-	A	B	C	D	=(B/A)*100%
	Aug	19	19	0	0	100.00%
	Sep	19	19	1	1	100.00%
	Oct	19	19	0	0	100.00%
	Nov	18	19	1	0	105.56%
	Dec	19	18	0	1	94.74%
2013	Jan	18	19	1	0	105.56%
	Feb	18	18	0	0	100.00%
	Mar	19	18	0	1	94.74%
	Apr	18	19	1	0	105.56%
	May	18	18	0	0	100.00%
	Jun	19	18	0	1	94.74%
	Jul	20	19	0	1	95.00%
	Aug	19	20	1	0	105.26%
	Sep	20	19	0	1	95.00%
	Oct	20	20	0	0	100.00%
	Nov	20	20	0	0	100.00%
	Dec	20	20	0	0	100.00%

Rekapitulasi Kepuasan Pelanggan CPS Farm Tahun 2011-2013

Tahun	Bulan	Realita	Harapan	Pencapaian
2011	-	A	B	=(A/B)
	Jan	3.513	4.156	84.53%
	Feb	3.549	4.190	84.70%
	Mar	3.585	4.224	84.87%
	Apr	3.621	4.258	85.04%
	May	3.658	4.292	85.22%
	Jun	3.694	4.327	85.39%
	Jul	3.732	4.362	85.56%
	Aug	3.770	4.397	85.73%
	Sep	3.808	4.432	85.91%
	Oct	3.846	4.468	86.08%
	Nov	3.885	4.504	86.25%
Dec	3.924	4.540	86.43%	
2012	Jan	3.549	4.169	85.13%
	Feb	3.585	4.203	85.30%
	Mar	3.621	4.236	85.47%
	Apr	3.658	4.271	85.65%
	May	3.694	4.305	85.82%
	Jun	3.732	4.340	85.99%
	Jul	3.770	4.375	86.17%
	Aug	3.808	4.410	86.34%
	Sep	3.846	4.446	86.51%
	Oct	3.885	4.481	86.69%
	Nov	3.924	4.518	86.86%
	Dec	3.964	4.554	87.04%
2013	Jan	3.659	4.211	86.88%
	Feb	3.696	4.245	87.06%
	Mar	3.733	4.279	87.24%
	Apr	3.771	4.314	87.41%
	May	3.809	4.349	87.59%
	Jun	3.847	4.384	87.76%
	Jul	3.886	4.419	87.94%
	Aug	3.925	4.455	88.12%
	Sep	3.965	4.490	88.30%
	Oct	4.005	4.527	88.48%
	Nov	4.046	4.563	88.65%
	Dec	4.086	4.600	88.83%

Rekapitulasi MCE CPS Farm Tahun 2011-2013

Tahun	Bulan	Waktu Produksi (Hari)	Keseluruhan Waktu (Hari)	MCE
2011	-	A	B	=(A/B)
	Jan	25	31	80.48%
	Feb	24	29	85.05%
	Mar	25	31	80.48%
	Apr	26	30	86.94%
	May	25	31	80.48%
	Jun	24	30	79.38%
	Jul	25	31	80.48%
	Aug	27	31	87.79%
	Sep	24	30	79.38%
	Oct	25	31	80.48%
	Nov	26	30	86.94%
	Dec	28	31	91.45%
2012	Jan	24	31	76.65%
	Feb	23	29	78.21%
	Mar	24	31	76.65%
	Apr	25	30	82.80%
	May	24	31	76.65%
	Jun	23	30	75.60%
	Jul	24	31	76.65%
	Aug	26	31	83.61%
	Sep	23	30	75.60%
	Oct	24	31	76.65%
	Nov	25	30	82.80%
	Dec	27	31	87.10%
2013	Jan	22	31	70.97%
	Feb	21	29	75.00%
	Mar	22	31	70.97%
	Apr	23	30	76.67%
	May	22	31	70.97%
	Jun	21	30	70.00%

Tahun	Bulan	Waktu Produksi (Hari)	Keseluruhan Waktu (Hari)	MCE
	-	A	B	=(A/B)
	Jul	22	31	70.97%
	Aug	24	31	77.42%
	Sep	21	30	70.00%
	Oct	22	31	70.97%
	Nov	23	30	76.67%
	Dec	25	31	80.65%

Rekapitulasi Kepuasan Karyawan CPS Farm Tahun 2011-2013

Tahun	Bulan	Realita	Harapan	Pencapaian
	-	A	B	=(A/B)
2011	Jan	3.357	4.485	74.84%
	Feb	3.391	4.499	75.37%
	Mar	3.425	4.512	75.90%
	Apr	3.459	4.526	76.44%
	May	3.494	4.539	76.98%
	Jun	3.530	4.553	77.52%
	Jul	3.565	4.567	78.07%
	Aug	3.601	4.580	78.63%
	Sep	3.638	4.594	79.18%
	Oct	3.674	4.608	79.74%
	Nov	3.712	4.622	80.30%
	Dec	3.730	4.636	80.47%
2012	Jan	3.460	4.508	76.77%
	Feb	3.495	4.521	77.31%
	Mar	3.531	4.535	77.86%
	Apr	3.566	4.548	78.41%
	May	3.602	4.562	78.96%
	Jun	3.639	4.576	79.52%
	Jul	3.676	4.590	80.09%
	Aug	3.713	4.603	80.65%
	Sep	3.750	4.617	81.22%
	Oct	3.788	4.631	81.80%
	Nov	3.826	4.645	82.37%
	Dec	3.846	4.659	82.54%
2013	Jan	3.531	4.526	78.02%
	Feb	3.567	4.539	78.58%

-	A	B	=(A/B)
Mar	3.603	4.553	79.13%
Apr	3.639	4.567	79.69%
May	3.676	4.580	80.25%
Jun	3.713	4.594	80.82%
Jul	3.751	4.608	81.39%
Aug	3.788	4.622	81.97%
Sep	3.827	4.636	82.55%
Oct	3.865	4.650	83.13%
Nov	3.904	4.664	83.72%
Dec	3.924	4.678	83.9%

Rekapitulasi Karyawan CPS Farm Tahun 2011-2013

Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Lama	Jumlah Pergantian Karyawan	Jumlah Karyawan Baru	Empolyee Turnover
	-	A	B	C	D	=(B/A)
2011	Jan	20	20	0	0	100.00%
	Feb	19	20	1	0	105.26%
	Mar	21	19	0	2	90.48%
	Apr	21	21	0	0	100.00%
	May	22	21	0	1	95.45%
	Jun	22	22	0	0	100.00%
	Jul	23	22	0	1	95.65%
	Aug	23	23	0	0	100.00%
	Sep	23	23	0	0	100.00%
	Oct	22	23	1	0	104.55%
	Nov	23	22	0	1	95.65%
	Dec	22	23	1	0	104.55%
2012	Jan	22	22	0	0	100.00%
	Feb	23	22	1	2	95.65%
	Mar	23	23	0	0	100.00%
	Apr	24	23	0	1	95.83%
	May	23	24	1	0	104.35%
	Jun	22	23	1	0	104.55%
	Jul	24	22	0	2	91.67%
	Aug	24	24	0	0	100.00%
	Sep	25	24	0	1	96.00%
	Oct	25	25	0	0	100.00%
	Nov	24	25	1	0	104.17%
	Dec	25	24	0	1	96.00%
2013	Jan	25	25	1	1	100.00%

Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Lama	Jumlah Pergantian Karyawan	Jumlah Karyawan Baru	Empolyee Turnover
	-	A	B	C	D	=(B/A)
	Feb	25	25	0	0	100.00%
	Mar	27	25	0	2	92.59%
	Apr	26	27	1	0	103.85%
	May	27	26	0	1	96.30%
	Jun	27	27	0	0	100.00%
	Jul	28	27	0	1	96.43%
	Aug	27	28	1	0	103.70%
	Sep	29	27	0	2	93.10%
	Oct	29	29	0	0	100.00%
	Nov	29	29	0	0	100.00%
	Dec	30	29	0	1	96.67%

Rekapitulasi Kecelakaan Kerja CPS Farm Tahun 2011-2013

Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan	Kecelakaan Kerja	Accident
	-	A	B	=(B/A)
2011	Jan	20	0	0.00%
	Feb	19	0	0.00%
	Mar	21	1	4.76%
	Apr	21	0	0.00%
	May	22	1	4.55%
	Jun	22	0	0.00%
	Jul	23	0	0.00%
	Aug	23	0	0.00%
	Sep	23	0	0.00%
	Oct	22	0	0.00%
	Nov	23	0	0.00%
	Dec	22	0	0.00%
2012	Jan	22	0	0.00%
	Feb	23	0	0.00%
	Mar	23	0	0.00%
	Apr	24	0	0.00%
	May	23	0	0.00%
	Jun	22	0	0.00%
	Jul	24	1	4.17%
	Aug	24	0	0.00%
	Sep	25	1	4.00%
	Oct	25	0	0.00%
	Nov	24	0	0.00%

Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan	Kecelakaan Kerja	Accident
	-	A	B	=(B/A)
2013	Dec	25	0	0.00%
	Jan	25	0	0.00%
	Feb	25	0	0.00%
	Mar	27	0	0.00%
	Apr	26	0	0.00%
	May	27	0	0.00%
	Jun	27	0	0.00%
	Jul	28	0	0.00%
	Aug	27	0	0.00%
	Sep	29	1	3.45%
	Oct	29	0	0.00%
	Nov	29	0	0.00%
	Dec	30	1	3.33%

Rekapitulasi Tingkat Depleksi CPS Farm Tahun 2011-2013

Tahun	Bulan											
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agust	Sept	Okt	Nov	Des
2011	4.85%	3.45%	2.39%	2.39%	4.95%	4.09%	4.18%	4.52%	4.03%	7.52%	8.19%	8.27%
2012	4.75%	3.39%	2.35%	4.82%	4.85%	4.01%	4.10%	4.43%	3.95%	7.37%	8.03%	8.11%
2013	4.68%	3.34%	2.31%	4.75%	4.78%	3.96%	4.04%	4.36%	3.89%	7.26%	7.92%	7.99%

Lampiran 4. Kuesioner Kepuasan Pelanggan (Harapan)

Responden	Pernyataan																					
	Reliability				Responsiveness					Assurance				Empathy				Loyalty				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	
12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
17	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	
18	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
20	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	

Lampiran 5. Kuesioner Kepuasan Karyawan (Realita) Tahun 2013

Responden	Pertanyaan																	
	Scope			Relationship			Responsiveness			Facility			Empathy			Financial		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2
6	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
7	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
8	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
9	5	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4
10	3	2	2	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
11	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
12	3	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2
14	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4
15	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	3
16	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
17	4	2	3	5	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2

Responden	Pertanyaan																	
	Scope			Relationship			Responsiveness			Facility			Empathy			Financial		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
18	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
19	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3
20	3	2	2	5	5	4	2	2	3	5	5	4	5	5	5	2	3	3
21	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
22	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
23	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3
24	2	3	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4
25	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4
26	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4
29	4	4	4	4	3	4	3	1	5	5	4	5	3	4	4	1	5	4
30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4

Lampiran 6. Kuesioner Kepuasan Karyawan (Harapan) Tahun 2013

Responden	Pernyataan																	
	Scope			Relationship			Responsiveness			Facility			Empathy			Financial		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
2	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
7	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
9	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
10	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
11	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
12	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
13	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
17	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4

Responden	Pernyataan																	
	Scope			Relationship			Responsiveness			Facility			Empathy			Financial		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
18	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
19	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
20	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
22	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
23	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
25	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
26	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
29	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4

Lampiran 7. Hasil Analisis AHP

Perspektif BSC

	F	C	I	G	Bobot Prioritas	Bobot Sintesa	λ maks	CI	RI	CR
	-	-	-	-	-	-	-	$=(\lambda \text{ maks}-n)/(n-1)$	-	$=(CI/RI)$
F	1	4	6	3	0.539	2.256	4.092	0.031	0.9	0.034
C	0.250	1	3	0.500	0.146	0.595				
I	0.167	0.333	1	0.200	0.062	0.252				
G	0.333	2	5	1	0.252	1.037				

Perspektif Keuangan

	ROA	ROI	Profit Margin	Bobot Prioritas	Bobot Sintesa	λ maks	CI	RI	CR
	-	-	-	-	-	-	$=(\lambda \text{ maks}-n)/(n-1)$	-	$=(CI/RI)$
ROA	1	0.500	0.250	0.137	0.413	3.018	0.09	0.58	0.016
ROI	2	1	0.333	0.239	0.722				
Profit Margin	4	3	1	0.623	1.891				

Perspektif Pelanggan

	CR	CSI	Bobot Prioritas	Bobot Sintesa	λ maks	CI	RI	CR
	-	-	-	-	-	$=(\lambda \text{ maks}-n)/(n-1)$	-	-
CR	1	0.500	0.333	0.667	2.000	0	0	0
CSI	2	1	0.667	1.333				

Perspektif Bisnis Internal

	Depleksi	MCE	Bobot Prioritas	Bobot Sintesa	λ maks	CI	RI	CR
	-	-	-	-	-	$=(\lambda \text{ maks}-n)/(n-1)$	-	-
Depleksi	1	0.333	0.250	0.500	2.000	0	0	0
MCE	3	1	0.750	1.500				

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

	ETu	Ac	ESI	Bobot Prioritas	Bobot Sintesa	λ maks	CI	RI	CR
	-	-	-	-	-	-	$=(\lambda \text{ maks}-n)/(n-1)$	-	$=(CI/RI)$
ETu	1	2	0.250	0.201	0.607	3.025	0.012	0.58	0.021
Acc	0.500	1	0.200	0.118	0.355				
ESI	4	5	1	0.681	2.076				

Lampiran 8. OMAX Perspektif & Parameter Kinerja

TAHUN 2011					
Perspektif Keuangan					
Rasio-Rasio	ROA	ROI	Profit Margin	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.487	0.182	0.141		
	0.715	0.238	0.178	10	Excellent
	0.696	0.233	0.175	9	
	0.676	0.228	0.171	8	Very Good
	0.656	0.223	0.168	7	
	0.637	0.218	0.164	6	Good
	0.617	0.212	0.161	5	
	0.597	0.207	0.157	4	Average
	0.578	0.202	0.154	3	
	0.531	0.189	0.145	2	Poor
	0.485	0.177	0.136	1	
	0.438	0.164	0.127	0	Reassign
Skor Aktual	1	1	2		
Bobot	0.137	0.239	0.623		
Nilai	0.137	0.239	1.246		
Indeks	1.623				

TAHUN 2012					
Perspektif Keuangan					
Rasio-Rasio	ROA	ROI	Profit Margin	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.565	0.197	0.151		
	0.715	0.238	0.178	10	Excellent
	0.696	0.233	0.175	9	
	0.676	0.228	0.171	8	Very Good
	0.656	0.223	0.168	7	Good
	0.637	0.218	0.164	6	
	0.617	0.212	0.161	5	Average
	0.597	0.207	0.157	4	
	0.578	0.202	0.154	3	Poor
	0.531	0.189	0.145	2	
	0.485	0.177	0.136	1	Very Poor
	0.438	0.164	0.127	0	Reassign
Skor Aktual	2	2	2		
Bobot	0.137	0.239	0.623		
Nilai	0.275	0.479	1.246		
Indeks	2.00				

TAHUN 2013					
Perspektif Keuangan					
Rasio-Rasio	ROA	ROI	Profit Margin	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.681	0.227	0.170		
	0.715	0.238	0.178	10	Excellent
	0.696	0.233	0.175	9	
	0.676	0.228	0.171	8	Very Good
	0.656	0.223	0.168	7	Good
	0.637	0.218	0.164	6	
	0.617	0.212	0.161	5	Average
	0.597	0.207	0.157	4	
	0.578	0.202	0.154	3	Poor
	0.531	0.189	0.145	2	
	0.485	0.177	0.136	1	Very Poor
	0.438	0.164	0.127	0	Reassign
Skor Aktual	8	7	7		
Bobot	0.137	0.239	0.623		
Nilai	1.098	1.676	4.363		
Indeks	7.137				

TAHUN 2011				
Perspektif Pelanggan				
Rasio-Rasio	Customer Retention	Customer Satisfaction Index	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.944	0.859		
	0.960	0.905	10	Excellent
	0.958	0.899	9	
	0.956	0.894	8	Very Good
	0.954	0.888	7	Good
	0.953	0.883	6	
	0.951	0.877	5	Average
	0.949	0.872	4	
	0.947	0.866	3	Poor
	0.937	0.861	2	
	0.926	0.855	1	Very Poor
	0.916	0.850	0	Reassign
Skor Aktual	2	1		
Bobot	0.333	0.667		
Nilai	0.667	0.667		
Indeks	1.333			

TAHUN 2012				
Perspektif Pelanggan				
Rasio-Rasio	Customer Retention	Customer Satisfaction Index	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.947	0.861		
	0.960	0.905	10	Excellent
	0.958	0.899	9	
	0.956	0.894	8	Very Good
	0.954	0.888	7	Good
	0.953	0.883	6	
	0.951	0.877	5	Average
	0.949	0.872	4	
	0.947	0.866	3	Poor
	0.937	0.861	2	
	0.926	0.855	1	Very Poor
	0.916	0.850	0	Reassign
Skor Aktual	3	2		
Bobot	0.333	0.667		
Nilai	1.000	1.333		
Indeks	2.333			

TAHUN 2013				
Perspektif Pelanggan				
Rasio-Rasio	Customer Retention	Customer Satisfaction Index	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.950	0.879		
	0.960	0.905	10	Excellent
	0.958	0.899	9	
	0.956	0.894	8	Very Good
	0.954	0.888	7	Good
	0.953	0.883	6	
	0.951	0.877	5	Average
	0.949	0.872	4	
	0.947	0.866	3	Poor
	0.937	0.861	2	
	0.926	0.855	1	Very Poor
	0.916	0.850	0	Reassign
Skor Aktual	4	5		
Bobot	0.333	0.667		
Nilai	1.333	3.333		
Indeks	4.667			

TAHUN 2011				
Perspektif Bisnis Internal				
Rasio-Rasio	Deplesi	MCE	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.051	0.833		
	0.035	0.698	10	Excellent
	0.037	0.710	9	
	0.039	0.723	8	Very Good
	0.041	0.735	7	Good
	0.044	0.748	6	
	0.046	0.761	5	Average
	0.048	0.773	4	
	0.050	0.786	3	Poor
	0.054	0.810	2	
	0.058	0.834	1	Very Poor
	0.061	0.858	0	Reassign
Skor Aktual	2	1		
Bobot	0.250	0.750		
Nilai	0.5	0.75		
Indeks	1.25			

TAHUN 2012				
Perspektif Bisnis Internal				
Rasio-Rasio	Deplesi	MCE	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.050	0.791		
	0.035	0.698	10	Excellent
	0.037	0.710	9	
	0.039	0.723	8	Very Good
	0.041	0.735	7	Good
	0.044	0.748	6	
	0.046	0.761	5	Average
	0.048	0.773	4	
	0.050	0.786	3	Poor
	0.054	0.810	2	
	0.058	0.834	1	Very Poor
	0.061	0.858	0	Reassign
Skor Aktual	3	2		
Bobot	0.250	0.750		
Nilai	0.75	1.5		
Indeks	2.25			

TAHUN 2013				
Perspektif Bisnis Internal				
Rasio-Rasio	Deplesi	MCE	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.049	0.734		
	0.035	0.698	10	Excellent
	0.037	0.710	9	
	0.039	0.723	8	Very Good
	0.041	0.735	7	Good
	0.044	0.748	6	
	0.046	0.761	5	Average
	0.048	0.773	4	
	0.050	0.786	3	Poor
	0.044	0.785	2	
	0.047	0.809	1	Very Poor
	0.051	0.833	0	Reassign
Skor Aktual	4	6		
Bobot	0.250	0.750		
Nilai	1	4.5		
Indeks	5.500			

TAHUN 2011					
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran					
Rasio-Rasio	Empolyee Turnover	Accident	Employee Satisfication Index	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.100	0.091	0.779		
	0.210	0.061	0.892	10	Excellent
	0.201	0.063	0.878	9	
	0.192	0.066	0.865	8	Very Good
	0.182	0.069	0.851	7	Good
	0.173	0.071	0.837	6	
	0.164	0.074	0.823	5	Average
	0.155	0.077	0.810	4	
	0.145	0.079	0.796	3	Poor
	0.127	0.083	0.788	2	
	0.108	0.088	0.781	1	Very Poor
	0.090	0.092	0.773	0	Reassign
Skor Aktual	0	1	2		
Bobot	0.201	0.118	0.681		
Nilai	0.000	0.118	1.361		
Indeks	1.479				

TAHUN 2012					
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran					
Rasio-Rasio	Empolyee Turnover	Accident	Employee Satisfication Index	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.136	0.080	0.798		
	0.210	0.061	0.892	10	Excellent
	0.201	0.063	0.878	9	
	0.192	0.066	0.865	8	Very Good
	0.182	0.069	0.851	7	Good
	0.173	0.071	0.837	6	
	0.164	0.074	0.823	5	Average
	0.155	0.077	0.810	4	
	0.145	0.079	0.796	3	Poor
	0.127	0.083	0.788	2	
	0.108	0.088	0.781	1	Very Poor
	0.090	0.092	0.773	0	Reassign
Skor Aktual	2	2	3		
Bobot	0.201	0.118	0.681		
Nilai	0.403	0.236	2.042		
Indeks	2.681				

TAHUN 2013					
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran					
Rasio-Rasio	Empolyee Turnover	Accident	Employee Satisfication Index	Skor	Kategori
Nilai Aktual	0.200	0.067	0.811		
	0.210	0.061	0.892	10	Excellent
	0.201	0.063	0.878	9	
	0.192	0.066	0.865	8	Very Good
	0.182	0.069	0.851	7	Good
	0.173	0.071	0.837	6	
	0.164	0.074	0.823	5	Average
	0.155	0.077	0.810	4	
	0.145	0.079	0.796	3	Poor
	0.127	0.083	0.788	2	
	0.108	0.088	0.781	1	Very Poor
	0.090	0.092	0.773	0	Reassign
Skor Aktual	8	8	4		
Bobot	0.201	0.118	0.681		
Nilai	1.611	0.944	2.723		
Indeks	5.277				

Lampiran 9. Kuesioner Pembobotan Perspektif dan Parameter BSC

Kriteria	Tingkat Kepentingan																Kriteria	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Perspektif Keuangan																		Perspektif Pelanggan
Perspektif Keuangan																		Perspektif Bisnis Internal
Perspektif Keuangan																		Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan
Perspektif Pelanggan																		Perspektif Bisnis Internal
Perspektif Pelanggan																		Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan
Perspektif Bisnis Internal																		Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan
Perspektif Keuangan																		
ROA																		ROI
ROA																		Profit Margin
Profit Margin																		ROA
Perspektif Pelanggan																		
Customer Retention																		Customer Satisfaction Indeks
Perspektif Bisnis Internal																		
Manufacturing Cycle Efficiency																		Manufacturing Cycle Efficiency
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran																		
Employee Turnover																		Accident
Employee Turnover																		Employee Satisfaction Indeks
Accident																		Employee Satisfaction Indeks

Lampiran 10. Kuesioner Kepuasan Karyawan

IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden :

Usia :

Alamat :

Masa Kerja :

Jabatan :

Pendidikan Terakhir :

No	Pertanyaan	Realita					Harapan				
		SS	S	KS	TS	STS	SS	S	KS	TS	STS
1.	Apakah Anda menyukai bekerja di CPS Farm?										
2.	Pekerjaan yang Anda di CPS Farm Shop sudah sesuai dengan kemampuan Anda?										
3.	Anda diberikan keleluasaan oleh CPS Farm Shop untuk menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan Anda sebaik-baiknya?										
4.	Bagaimanakah komunikasi kerja dengan atasan Anda (misalnya: pendelegasian tugas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan)?										
5.	Bagaimana mengenai komunikasi Anda dengan karyawan lainnya?										
6.	Bagaimana hubungan kerjasama antar karyawan pada CPS Farm?										
7.	Bagaimana kewenangan yang diberikan CPS Farm kepada Anda dalam mengerjakan tugas?										
8.	Bagaimanakah pengawasan yang dilakukan atasan Anda di CPS Farm										

Lampiran 11. Kuesioner Kepuasan Pelanggan

IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden :

Usia :

Alamat :

Pekerjaan :

Pendidikan Terakhir :

No	Pernyataan	Realita					Harapan				
		SS	S	KS	TS	STS	SS	S	KS	TS	STS
1.	CPS Farm memenuhi janji yang diberikan sesuai dengan jenis layanannya.										
2.	CPS Farm memberi perhatian dalam hal menyelesaikan masalah pelanggan.										
3.	Pelayanan CPS Farm sesuai dengan yang dijanjikan.										
4.	Pelayanan CPS Farm yang handal untuk pelanggan.										
5.	CPS Farm dapat memastikan dengan pasti pelayanan yang dibutuhkan dapat terlaksana.										
6.	Pelayanan CPS Farm cepat dan tepat.										
7.	CPS Farm menyediakan waktu untuk menjawab pertanyaan maupun keluhan pelanggan.										
8.	CPS Farm bersedia dalam membantu kesulitan pelanggan.										
9.	CPS Farm bersungguh-sungguh dalam mengatasi masalah pelanggan.										
10.	CPS Farm sopan dan ramah dalam melayani pelanggan.										

Lampiran 12. Kuesioner Target Pencapaian Parameter

IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden :

Usia :

Alamat :

Pekerjaan :

Pendidikan Terakhir :

I. Target Pencapaian Maksimum (Skor 10)

No.	Perspektif	Parameter	Satuan	Besaran Target
1.	Keuangan	ROA	%	
		ROI		
		Profit Margin		
2.	Pelanggan	Customer Retention	%	
		Customer Satisfaction Index		
3.	Bisnis Internal	Deplesi	%	
		Manufacturing Cycle Efficiency		
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Employee Turnover	%	
		Accident		
		Employee Satisfaction Index		

II. Target Pencapaian Minimum (Skor 0)

No.	Perspektif	Parameter	Satuan	Besaran Target
1.	Keuangan	ROA	%	
		ROI		
		Profit Margin		
2.	Pelanggan	Customer Retention	%	
		Customer Satisfaction Index		
3.	Bisnis Internal	Deplesi	%	
		Manufacturing Cycle Efficiency		
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Employee Turnover	%	
		Accident		
		Employee Satisfaction Index		