



**PENGUKURAN KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN  
MENENGAH (UMKM) PENGOLAHAN JAMUR TIRAM  
DI KABUPATEN JEMBER**

**TESIS**

Oleh :  
Siska Elvani, S.P.  
NIM. 161520201004

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS JEMBER  
2019**



**PENGUKURAN KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN  
MENENGAH (UMKM) PENGOLAHAN JAMUR TIRAM  
DI KABUPATEN JEMBER**

**TESIS**

Diajukan guna memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Pendidikan Program Pasca Sarjana  
Pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian  
Universitas Jember

Oleh :  
Siska Elvani, S.P.  
NIM. 161520201004

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS JEMBER  
2019**

**TESIS BERJUDUL**

**PENGUKURAN KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN  
MENENGAH (UMKM) PENGOLAHAN JAMUR TIRAM  
DI KABUPATEN JEMBER**

Oleh :  
Siska Elvani, S.P.  
NIM. 161520201004

**Pembimbing**

Pembimbing Utama : Dr. Ir. Jani Januar, M.T.  
NIP. 195901021988031002

Pembimbing Anggota : Dr. Triana Dewi Hapsari, S.P., M.P.  
NIP. 197104151997022001

**PENGESAHAN**

Tesis berjudul: “Pengukuran Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Pengolahan Jamur Tiram di Kabupaten Jember ” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, Tanggal :

Tempat : Ruang Ujian Fakultas Pertanian Universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota,

**Dr. Ir. Jani Januar, M.T.**  
NIP. 195901021988031002

**Dr. Triana Dewi Hapsari, S.P., M.P.**  
NIP. 197104151997022001

Dosen Penguji 1

Dosen Penguji 2

**Prof. Dr. Ir. Soetriono, M.P.**  
NIP. 196403041989021001

**Dr. Ir. Sugeng Raharto, M.S.**  
NIP. 760017235

Mengesahkan,  
Dekan,

**Ir. Sigit Soeparjono, M.S., Ph.D.**  
NIP. 196005061987021001

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Siska Elvani, S.P.

NIM : 161520201004

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul: **“Pengukuran Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Pengolahan Jamur Tiram di Kabupaten Jember”**, adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 2019

Yang menyatakan,

**Siska Elvani, S.P.**  
**NIM. 161520201004**

### HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur, tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Ibunda Endah Suharti dan Ayahanda Nur Syamsu tercinta yang telah memberikan waktu, semangat, kasih sayang, jerih payah, kepercayaan, motivasi, pengorbanan dan doa yang luar biasa selama ini;
2. Tante Rini Widiyarsih dan Almh. Nenek Siti Katidjah yang telah memberikan semangat, dukungan, kasih sayang, jerih payah, dan doa;
3. Guru-guru terhormat yang telah mendidik dan memberikan ilmu sejak taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi;
4. Almamater yang saya banggakan, Program Studi Magister Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember.

**MOTTO**

*“Hai orang-orang yang beriman, mintalah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan (mengerjakan shalat) sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”*

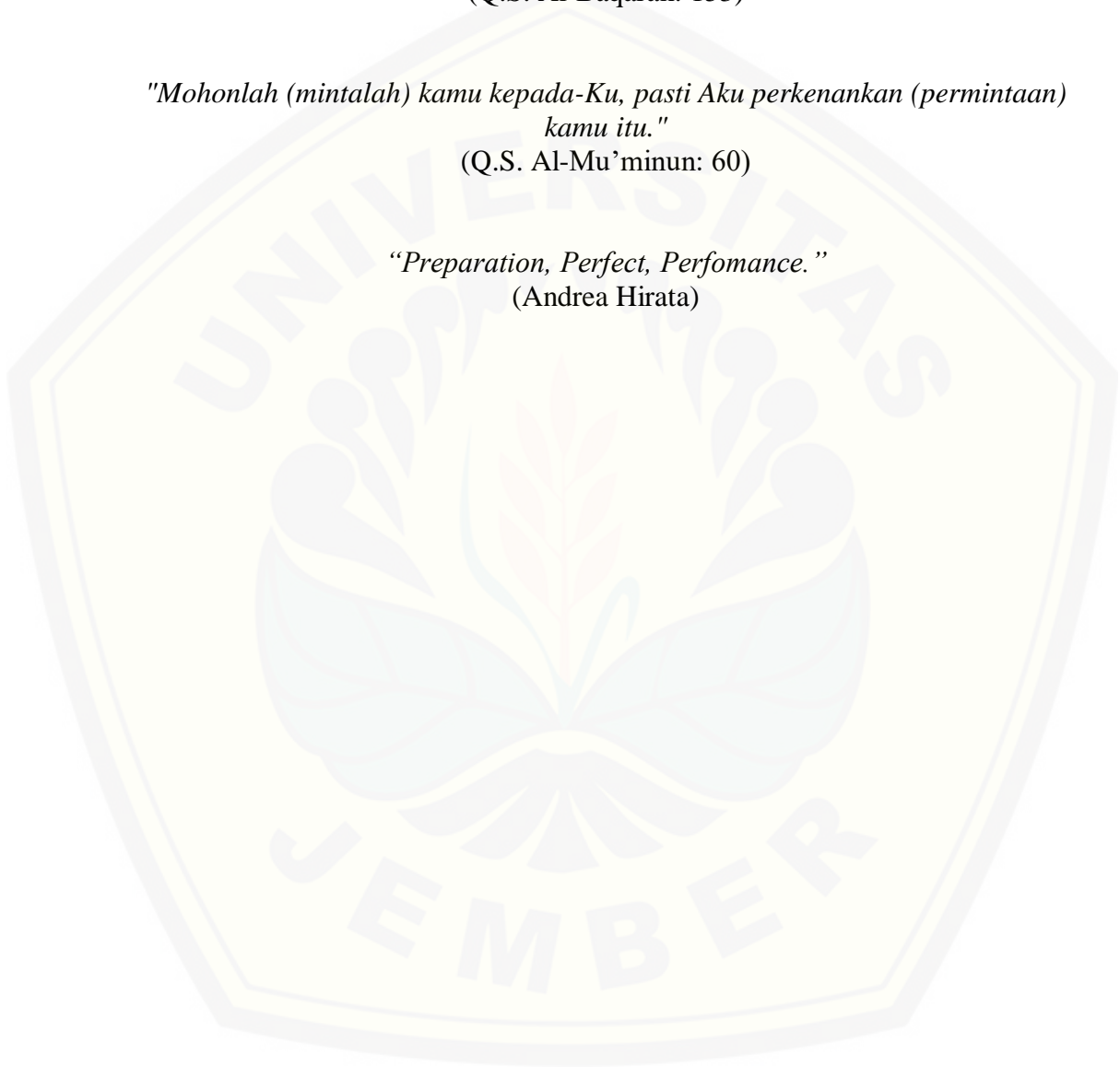
(Q.S. Al-Baqarah: 153)

*“Mohonlah (mintalah) kamu kepada-Ku, pasti Aku berkenankan (permintaan) kamu itu.”*

(Q.S. Al-Mu'minun: 60)

*“Preparation, Perfect, Perfomance.”*

(Andrea Hirata)





## RINGKASAN

**Pengukuran Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Pengolahan Jamur Tiram di Kabupaten Jember.** Siska Elvani, S.P. NIM. 161520201004. Program Studi Agribisnis Program Magister Fakultas Pertanian Universitas Jember.

UMKM berkontribusi dalam pembentukan Produk Domestik Bruto sebesar 57,6% pada tahun 2009 – 2013. Pada tahun 2014, total angkatan kerja yang bekerja di sektor UMKM di Jawa Timur mencapai 11.117.439 jiwa, dengan jumlah angkatan kerja sebanyak itu maka UMKM merupakan usaha yang padat tenaga kerja dibanding usaha skala besar yang hanya menyerap 4% dari total angkatan kerja di Jawa Timur. UMKM yang sedang berkembang di Jawa Timur salah satunya adalah pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember yakni UMKM KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram. Karakteristik UMKM adalah terbatasnya sumber daya modal dan sumber daya manusia. Terbatasnya sumber daya modal menyebabkan pemilik tidak melakukan inovasi produk maupun inovasi proses pengolahan. UMKM Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram masih melakukan proses pengolahan dengan cara tradisional. Pemilik merasa belum perlu melakukan inovasi karena hanya mampu menjangkau pasar domestik. Sumber daya manusia yang dimiliki sangat kecil. Pekerja yang dimiliki hanya 1 – 3 orang. Pekerja yang dimiliki sudah dirasa cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Kinerja UMKM pengolahan jamur tiram pada perspektif finansial, (2) Kinerja UMKM pengolahan jamur tiram pada perspektif pelanggan, (3) Kinerja UMKM pengolahan jamur tiram pada perspektif proses bisnis internal, (4) Kinerja UMKM pengolahan jamur tiram pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Daerah penelitian ditentukan secara sengaja yaitu pada usaha pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan analitik. Metode pengambilan contoh adalah *non probability sampling* dengan metode *snowball sampling*. Data pada penelitian menggunakan data primer dan sekunder dari beberapa instansi terkait. Analisis yang digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Keuntungan yang diterima KUB Mitra 88 dari produksi jamur krispi sebesar Rp 870.930,55/proses produksi dan dari produksi bumbu pecel sebesar Rp 914.076,86. Keuntungan dari produksi jamur krispi pada UKM Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram masing-masing sebesar Rp 232.688,53 dan Rp 70.923,74 per proses produksi. Nilai R/C ratio pada produk jamur krispi di KUB Mitra 88 Jember sebesar 2,10 dan pada produk bumbu pecel sebesar 2,03. Nilai R/C ratio pada Rumah Jamur Zahra sebesar 1,55 dan pada Mutiara Jamur Tiram sebesar 1,23. Nilai BEP unit produk jamur krispi dan bumbu pecel pada KUB Mitra 88 Jember secara berurutan adalah 49 dan 48 dengan BEP dalam rupiah masing-masing Rp 244.901,52 dan Rp 358.722,52. BEP unit produk jamur krispi kemasan 75 gr dan 85 gr pada Rumah Jamur Zahra masing-masing 33 dan 29 dengan BEP rupiah sebesar Rp 227.277,98 pada kemasan 75 gr dan Rp 233.249,84 pada



kemasan 85 gr. BEP unit jamur krispi kemasan 25 gr dan 85 gr pada Mutiara Jamur Tiram masing-masing sebesar 98 dan 29 dengan BEP rupiah Rp 195.814,93 pada kemasan 25 gr dan Rp 174.775,41 pada kemasan 85 gr. Berdasarkan hasil perhitungan keuntungan, R/C ratio, dan BEP, usaha menguntungkan dan layak untuk dijalankan. (2) Skor kepuasan pelanggan jamur krispi pada KUB Mitra 88 Jember sebesar 78,95 dan termasuk dalam kategori puas. Skor kepuasan pelanggan bumbu pecel pada KUB Mitra 88 Jember sebesar 77,81 (puas). Skor kepuasan pelanggan jamur krispi pada Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram masing-masing sebesar 73,99 dan 77,74. Artinya, pelanggan jamur krispi pada kedua UMKM dikategorikan “puas”. Sehingga kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif pelanggan adalah baik. (3) Nilai kinerja perspektif proses bisnis internal pada KUB Mitra 88 Jember sebesar 83,33, pada Rumah Jamur Zahra sebesar 78,67, dan pada Mutiara Jamur Tiram sebesar 79,33. Berdasarkan nilai yang diperoleh maka kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif bisnis internal adalah baik. (4) Skor kepuasan pekerja pada KUB Mitra 88 Jember sebesar 84,44, pada Rumah Jamur Zahra sebesar 82,22, dan pada Mutiara Jamur Tiram sebesar 77,78. Berdasarkan skor tersebut kepuasan pekerja termasuk dalam kategori “baik”. Jumlah pekerja pada ketiga UMKM tetap dari awal usaha berdiri hingga tahun 2018 sehingga persentase keluarnya pekerja adalah 0%. Atas dasar tersebut maka kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran termasuk dalam kategori “baik”.

## SUMMARY

**Performance Measurement of Oyster Mushroom's Small Medium Enterprises in Jember Regency.** Siska Elvani, S.P. NIM. 161520201004. Agribusiness Study Program of Agriculture Faculty Magister Program in University of Jember.

MSMEs contributed to the formation of Gross Domestic Product by 57.6% in 2009 - 2013. In 2014, the total workforce working in the MSME sector in East Java reached 11,117,439 people, with such a large number of labor force that MSMEs were businesses that labor intensive compared to large scale businesses which only absorb 4% of the total workforce in East Java. One of the developing MSMEs in East Java is oyster mushroom processing in Jember Regency, namely Mitra 88 Jember UMKM, Zahra Mushroom House, and Oyster Mushroom Pearl. The characteristics of MSMEs are limited capital and human resources. Limited capital resources have caused owners to not carry out product innovations or processing innovations. UMKM Rumah Jamur Zahra and Mutiara Jamur Tiram still do the traditional processing. The owner feels that he does not need to innovate because he is only able to reach the domestic market. Human resources are very small. Only 1 - 3 people have workers. The workers they have are considered sufficient to complete tasks.

This study aims to determine: (1) Performance of MSMEs processing oyster mushrooms in a financial perspective, (2) Performance of MSMEs processing oyster mushrooms in the customer's perspective, (3) Performance of SMEs processing oyster mushrooms in the perspective of internal business processes, (4) Performance of MSME processing Oyster mushrooms on a growth and learning perspective. The research area was determined intentionally in the oyster mushroom processing business in Jember Regency. This study uses descriptive and analytical methods. The sampling method is *non probability sampling* with the *snowball sampling method*. The data in the study used primary and secondary data from several related agencies. The analysis used is the *Balanced Scorecard*. The results showed that (1) The profits received by Mitra 88 KUB from the production of mushroom crisp were Rp. 870,930.55 / production process and from the production of pecel seasonings amounted to Rp. 914,076.86. The advantages of the production of crispy mushrooms in the UKM Mushroom Zahra and Mutiara Jamur Tiram were Rp. 232,688.53 and Rp. 70,923.74 per production process, respectively. The R / C ratio value of the crispy mushroom product in Mitra 88 Jember KUB was 2.10 and in the pecel seasoning product was 2.03. The value of R / C ratio at Zahra Mushroom House is 1.55 and in Oyster Mushroom Pearl is 1.23. The BEP value of the units of crispy mushrooms and pecel products in Mitra 88 Jember KUB are 49 and 48 respectively with BEP in rupiahs of 244,901.52 and 358,722.52, respectively. The BEP of the krispi mushroom product packs 75 gr and 85 gr in the Zahra Mushroom House of 33 and 29 respectively with BEP rupiah of Rp 227.277,98 in 75 gr packaging and Rp 233.249,84 in 85 gr packaging. BEP krispi mushroom units packing 25 gr and 85 gr in Oyster Mushroom pearls were 98 and 29 respectively with BEP rupiahs of Rp 195.814,93 on packets of 25 gr and Rp

174.775,41 in 85 gr packages. Based on the results of profit calculation, R / C ratio, and BEP, the business is profitable and feasible to run. (2) Customer satisfaction score of mushroom krispi at Mitra 88 Jember is 78.95 and is included in the satisfied category. Pecel seasoning customer satisfaction score at Mitra 88 Jember KUB is 77.81 (satisfied). The score of customer satisfaction of crispy mushrooms at Zahra Mushroom House and Oyster Mushroom Pearl were 73.99 and 77.74 respectively. This means that mushroom crispy customers in both MSMEs are categorized as "satisfied". So that the performance of SMEs processing oyster mushrooms in Jember in the customer's perspective is good. (3) The value of the internal business process perspective performance at Mitra 88 Jember KUB is 83.33, at Zahra Mushroom House is 78.67, and in Pearl Oyster Mushroom is 79.33. Based on the values obtained, the performance of SMEs processing oyster mushrooms in Kabupaten Jember on the internal business perspective is good. (4) Employee satisfaction scores at Mitra 88 Jember KUB were 84.44, at Zahra Mushroom Houses as wide as 82.22, and in Oyster Mushroom Pearls at 77.78. Based on these scores, employee satisfaction is included in the "good" category. The number of workers in the three permanent MSMEs from the start of business was established until 2018 so that the percentage of workers leaving was 0%. On this basis, the performance of SMEs processing oyster mushrooms in Jember Regency on the perspective of growth and learning is included in the "good" category.

## PRAKATA

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan karunia dan hidayah yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah tertulis (skripsi) yang berjudul “Analisis Nilai Tambah dan Pendapatan Serta Strategi Pengembangan pada Agroindustri Alen-alen dan Tiwul Instan di Kabupaten Trenggalek”. Penyusunan karya ilmiah tertulis ini banyak mendapat bantuan, bimbingan, dukungan, dan saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ir. Sigit Soeparjono, M.S., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Jember.
2. Dr. Ir. Joni Murti Mulyo Aji, M.Rur.M selaku Ketua Program Studi Magister Agribisnis yang telah memberikan bantuan sarana dan prasarana dalam menyelesaikan karya ilmiah tertulis ini.
3. Dr. Ir. Jani Januar. MT selaku Dosen Pembimbing Utama (DPU) dan Dr. Triana Dewi Hapsari, S.P., M.P. selaku Dosen Pembimbing Anggota (DPA) yang telah memberikan bimbingan hingga karya ilmiah tertulis ini dapat terselesaikan.
4. Prof. Dr. Ir. Soetriono, MP. selaku Dosen Penguji 1 dan Dr. Ir. Sugeng Raharto, MS. selaku Dosen Penguji 2 yang telah memberikan banyak masukan demi kesempurnaan skripsi.
5. Lenny Widjyanthi, SP., MSc., PhD. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan nasihat selama masa studi.
6. Pemilik UMKM KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram di Kabupaten Jember yang telah bersedia menjadi responden dalam penggalan informasi dalam penelitian ini.
7. Orang tua tercinta, Ibunda Endah Suharti dan Ayahanda Nur Syamsu, yang tiada henti memberikan semangat, kasih sayang, jerih payah, kepercayaan, motivasi, dan doa yang luar biasa selama masa studi hingga selesai menempuh pendidikan tinggi.

8. Nenek tercinta Almh. Siti Katidjah dan Tante Rini Widiyarsih yang telah memberikan semangat, dukungan, kasih sayang, dan doa.
9. Sahabat-sahabat Magister Agribisnis 2016 Mbak Enci, Mbak Isti, Mbak Chandra, Miya, Cindera, Fatih, dan Mas Andre yang selalu memberikan dukungan, bantuan dan berproses bersama.

Penulis menyadari bahwa penyusunan karya ilmiah tertulis ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga karya ilmiah tertulis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, 2019

Penulis



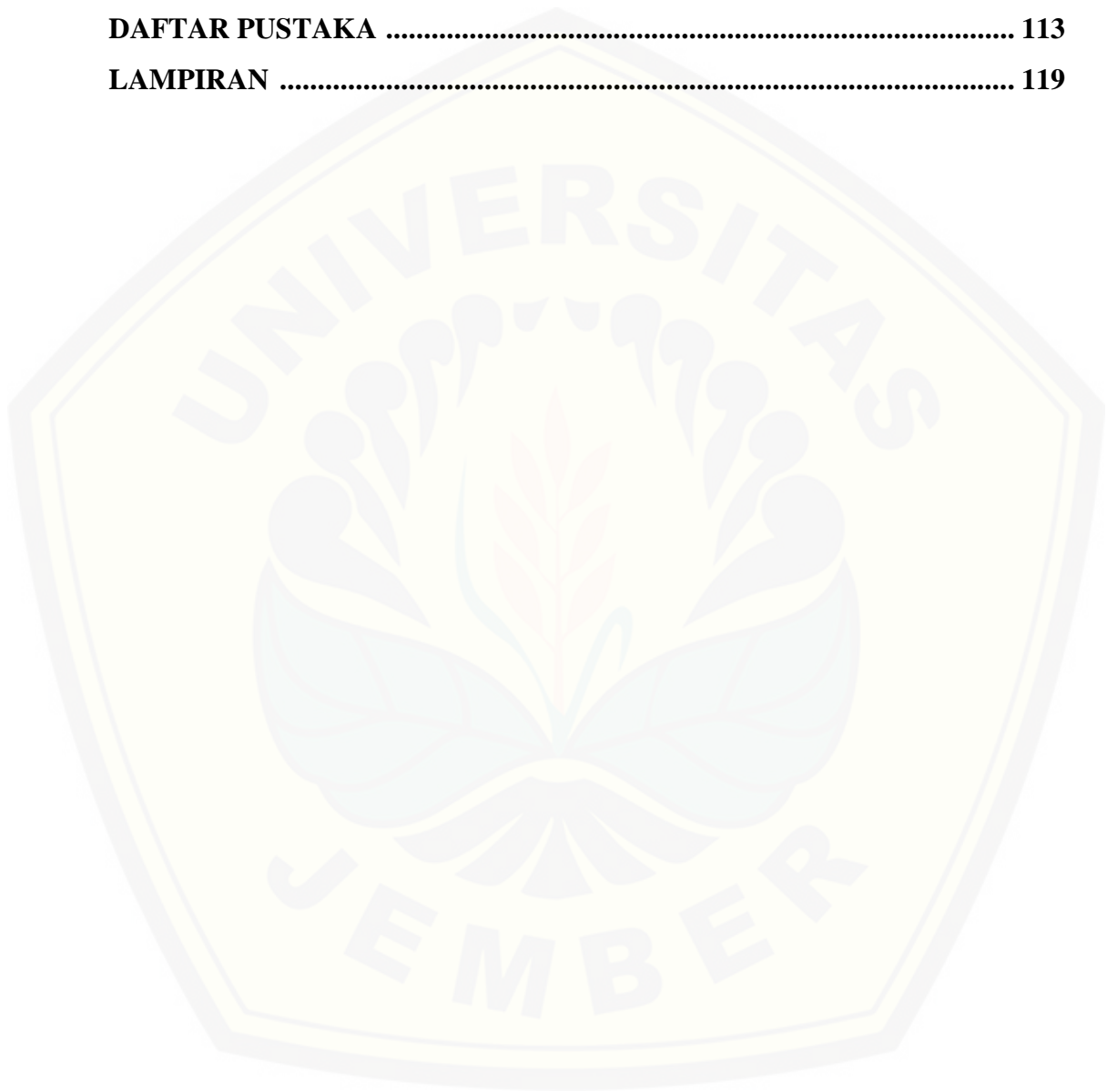
DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>x</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat</b> .....	<b>6</b>
1.3.1 Tujuan .....	6
1.3.2 Manfaat .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Jamur Tiram</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3 Usaha Mikro Kecil dan Menengah</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4 Landasan Teori</b> .....	<b>25</b>
2.4.1 Kinerja .....	25
2.4.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.4.3 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	29
2.4.4 <i>Balanced Scorecard</i> pada UMKM .....	31
<b>2.5 Kerangka Pemikiran</b> .....	<b>33</b>



2.6 Hipotesis .....	39
<b>BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
3.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian .....	40
3.2 Metode Penelitian .....	40
3.3 Metode Pengambilan Contoh .....	40
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	41
3.5 Metode Analisis Data .....	42
3.6 Definisi Operasional .....	46
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Gambaran Umum .....</b>	<b>49</b>
4.1.1 Kabupaten Jember .....	49
4.1.2 Kondisi Pertanian Sub Sektor Hortikultura di Kabupaten Jember .....	49
4.1.3 Kondisi Sub Sektor Hortikultura Komoditas Jamur di Kabupaten Jember .....	50
4.1.4 Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kabupaten Jember .....	52
4.1.5 KUB Mitra 88 Jember .....	53
4.1.6 Rumah Jamur Zahra .....	54
4.1.7 Mutiara Jamur Tiram .....	55
<b>4.2 Hasil dan Pembahasan .....</b>	<b>56</b>
4.2.1 Kinerja UKM Pengolahan Jamur Tiram pada Perspektif Finansial .....	56
4.2.2 Kinerja UKM Pengolahan Jamur Tiram pada Perspektif Pelanggan .....	66
4.2.3 Kinerja UKM Pengolahan Jamur Tiram pada Perspektif Proses Bisnis Internal .....	82
4.2.4 Kinerja UKM Pengolahan Jamur Tiram pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	94
<b>4.3 Kelebihan dan Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>107</b>
4.3.1 Kelebihan Penelitian .....	107
4.3.2 Keterbatasan Penelitian .....	107

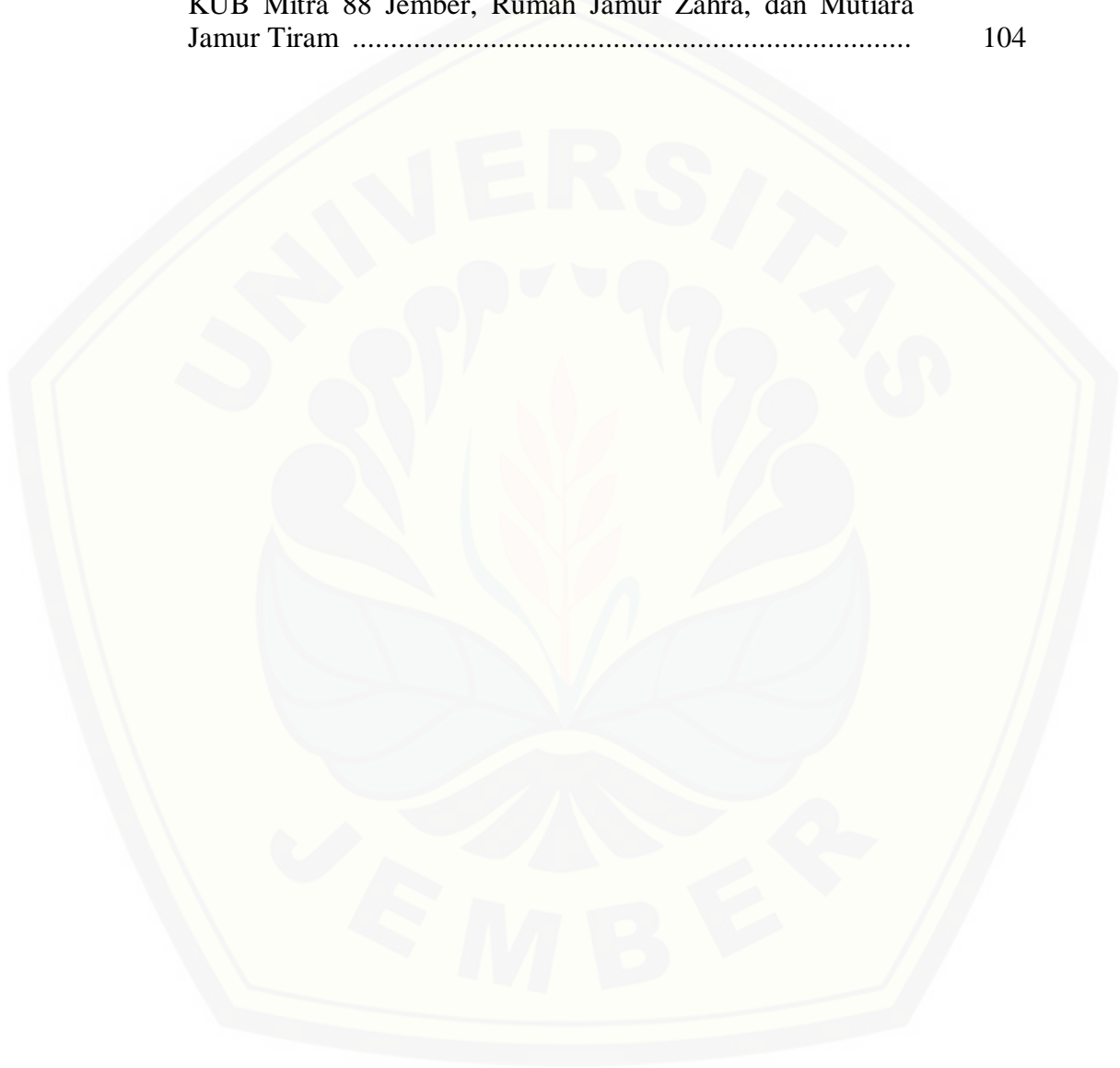
4.4 Implikasi Penelitian .....	107
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>110</b>
5.1 Kesimpulan .....	110
5.2 Saran .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>119</b>



DAFTAR TABEL

No	Tabel	Halaman
1.1	Produksi Jamur di Kabupaten Jember Tahun 2012 – 2016 .....	2
2.1	Matriks Penelitian Terdahulu .....	12
2.2	Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah .....	23
3.1	Jumlah Sampel Pada Masing-masing UMKM Pengolahan Jamur Tiram di Kabupaten Jember.....	41
3.2	Kriteria nilai <i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI) .....	44
4.1	Keuntungan KUB Mitra 88 Jember per Proses Produksi .....	57
4.2	Keuntungan Rumah Jamur Zahra per Proses Produksi .....	58
4.3	Keuntungan Mutiara Jamur Tiram per Proses Produksi.....	59
4.4	Nilai BEP dan R/C Ratio pada UKM Pengolahan Jamur Tiram di Kabupaten Jember .....	62
4.5	<i>Mean Importance Score</i> dan <i>Mean Satisfaction Score</i> Pelanggan Terhadap Produk Jamur Krispi Pada UMKM KUB Mitra 88 Jember .....	67
4.6	<i>Mean Importance Score</i> dan <i>Mean Satisfaction Score</i> Pelanggan Terhadap Produk Bumbu Pecel Pada UMKM KUB Mitra 88 Jember .....	70
4.7	<i>Mean Importance Score</i> dan <i>Mean Satisfaction Score</i> Pelanggan Terhadap Produk Jamur Krispi Pada UMKM Rumah Jamur Zahra .....	74
4.8	<i>Mean Importance Score</i> dan <i>Mean Satisfaction Score</i> Pelanggan Terhadap Produk Jamur Krispi Pada UMKM Mutiara Jamur Tiram .....	77
4.9	Kepuasan Pelanggan Terhadap Produk pada UMKM Pengolahan Jamur Tiram di Kabupaten Jember.....	80
4.10	Kode Pertanyaan pada Perspektif Bisnis Internal pada UKM KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram .....	83
4.11	Hasil Perhitungan Skala Likert Perspektif Bisnis Internal pada UKM KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram .....	84
4.12	Skor Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal pada UKM KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram .....	91

No	Tabel	Halaman
4.13	Total Skor Jawaban Responden pada UKM KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	97
4.14	Hasil Perhitungan Kepuasan Karyawan Terhadap UKM KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram .....	104



**DAFTAR GAMBAR**

<b>No</b>	<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Kerangka Pemikiran .....	38



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Lampiran	Halaman
A	Data Pemilik UMKM.....	119
B	Data Pekerja pada UMKM.....	119
C	Jumlah Produksi .....	119
D	Biaya Tetap Jamur Krispi KUB Mitra 88 Jember Per Proses Produksi .....	120
E	Biaya Variabel Jamur Krispi KUB Mitra 88 Jember Per Proses Produksi .....	121
F	Biaya Tetap Bumbu Pecel KUB Mitra 88 Jember Per Proses Produksi .....	122
G	Biaya Variabel Bumbu Pecel KUB Mitra 88 Jember Per Proses Produksi .....	123
H	Keuntungan Per Proses Produksi KUB Mitra 88 Jember dengan Produk Jamur Krispi dan Bumbu Pecel .....	124
I	<i>Break Even Point</i> dan R/C Ratio Produk Jamur Krispi pada KUB Mitra 88 Jember .....	124
J	<i>Break Even Point</i> dan R/C Ratio Produk Bumbu Pecel pada KUB Mitra 88 Jember .....	124
K	Biaya Tetap Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra Per Proses Produksi .....	125
L	Biaya Variabel Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra Per Proses Produksi .....	126
M	Keuntungan Per Proses Produksi Rumah Jamur Zahra dengan Produk Jamur Krispi.....	127
N	<i>Break Even Point</i> dan R/C Ratio Produk Jamur Krispi pada Rumah Jamur Zahra .....	127
O	Biaya Tetap Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram Per Proses Produksi .....	128
P	Biaya Variabel Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram Per Proses Produksi .....	129
Q	Keuntungan Per Proses Produksi Mutiara Jamur Tiram dengan Produk Jamur Krispi.....	130
R	<i>Break Even Point</i> dan R/C Ratio Produk Jamur Krispi pada Mutiara Jamur Tiram .....	130



No	Lampiran	Halaman
S	Data Responden Pelanggan Jamur Krispi KUB Mitra 88 Jember .....	131
T	Data Responden Pelanggan Bumbu Pecel KUB Mitra 88 Jember .....	131
U	Data Responden Konsumen Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra .....	131
V	Data Responden Konsumen Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram .....	132
W	Skor Tingkat Kepentingan Pelanggan Jamur Krispi KUB Mitra 88 Jember .....	133
X	Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan Jamur Krispi KUB Mitra 88 Jember .....	133
Y	Perhitungan Nilai <i>Customer Satisfaction Index</i> Pelanggan Jamur Krispi pada KUB Mitra 88 Jember .....	134
Z	Skor Tingkat Kepentingan Pelanggan Bumbu Pecel KUB Mitra 88 Jember .....	135
AA	Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan Bumbu Pecel KUB Mitra 88 Jember .....	135
AB	Perhitungan Nilai <i>Customer Satisfaction Index</i> Pelanggan Bumbu Pecel pada KUB Mitra 88 Jember .....	136
AC	Skor Tingkat Kepentingan Pelanggan Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra .....	137
AD	Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra .....	137
AE	Perhitungan Nilai <i>Customer Satisfaction Index</i> Pelanggan Jamur Krispi pada Rumah Jamur Zahra .....	138
AF	Skor Tingkat Kepentingan Pelanggan Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram .....	139
AG	Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram .....	139
AH	Perhitungan Nilai <i>Customer Satisfaction Index</i> Pelanggan Jamur Krispi pada Mutiara Jamur Tiram .....	140
AI	Hasil Wawancara Perspektif Proses Bisnis Internal pada KUB Mitra 88 Jember .....	142
AJ	Perhitungan Kinerja KUB Mitra 88 Jember pada Perspektif Proses Bisnis Internal .....	142

<b>No</b>	<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
AK	Hasil Wawancara Perspektif Proses Bisnis Internal pada Rumah Jamur Zahra .....	143
AL	Perhitungan Kinerja Rumah Jamur Zahra pada Perspektif Proses Bisnis Internal .....	143
AM	Hasil Wawancara Perspektif Proses Bisnis Internal pada Mutiara Jamur Tiram .....	144
AN	Perhitungan Kinerja Mutiara Jamur Tiram pada Perspektif Proses Bisnis Internal .....	144
AO	Hasil Wawancara Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada KUB Mitra 88 Jember .....	146
AP	Perhitungan Kinerja KUB Mitra 88 Jember pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	146
AQ	Hasil Wawancara Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada Rumah Jamur Zahra .....	147
AR	Perhitungan Kinerja Rumah Jamur Zahra pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	147
AS	Hasil Wawancara Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada Mutiara Jamur Tiram .....	148
AT	Perhitungan Kinerja Mutiara Jamur Tiram pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	148
AU	Kuisisioner .....	149
AV	Dokumentasi .....	162

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan usaha yang umumnya memanfaatkan sumber daya lokal, baik itu untuk sumber daya manusia, modal, peralatan, hingga bahan baku. Sehingga sektor ini berperan penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, UMKM juga berperan dalam mendistribusikan hasil-hasil pembangunan. Data Badan Pusat Statistik memperlihatkan, pasca krisis ekonomi tahun 1997-1998 jumlah UMKM tidak berkurang, justru meningkat dan mampu menyerap 85 juta hingga 107 juta tenaga kerja sampai tahun 2012. Pertumbuhan UMKM dalam periode 2011 hingga 2015 mencapai 2,4% dengan pertumbuhan terbesar terdapat pada usaha menengah yaitu sebesar 8,7% (LPPI dan Bank Indonesia, 2015:1).

Kontribusi UMKM dalam perekonomian juga dapat dilihat dari kontribusinya dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB). Pada periode 2009-2013 kontribusi UMKM mencapai 57,6% dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 6,7%. Sebagian besar PDB UMKM tersebut disumbangkan oleh usaha mikro (49,6%). Berdasarkan sektor, kontribusi PDB UMKM yang terbesar terdapat di sektor perdagangan, pertanian, dan industri pengolahan (Kementerian PPN/Bappenas, 2016: 4-5).

Sektor UMKM berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi Jawa Timur. Kontribusi UMKM terhadap perekonomian (PDRB) Jawa Timur pada tahun 2015 sebesar 57% atau setara dengan Rp 600 trilyun, sedangkan tahun 2014 mencapai 54,98% dengan nilai PDRB Jawa Timur mencapai Rp 1.100 trilliun. Pelaku UMKM di sektor pertanian memberi sumbangan sebesar 14,87%. Pada tahun 2014, total angkatan kerja yang bekerja di sektor UMKM mencapai 11.117.439 jiwa dengan jumlah pelaku UMKM sebanyak 6,8 juta pelaku usaha, dan dengan jumlah angkatan kerja sebanyak itu, maka UMKM merupakan usaha yang padat tenaga kerja dibanding usaha skala besar yang hanya menyerap 4% dari total angkatan kerja di Jawa Timur (Istifadah, 2015: 5-6).

Sektor pertanian di Indonesia menjadi sektor utama karena geografi Indonesia berada dijalur khatulistiwa dan memberikan keunggulan komparatif karena lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan keanekaragaman hortikultura. Komoditas yang termasuk dalam sub sektor hortikultura adalah jamur tiram. Berdasarkan Masterplan Pertanian Kabupaten Jember Tahun 2015-2020, komoditas jamur tiram ditetapkan sebagai salah satu komoditas hortikultura yang berpotensi untuk dikembangkan. Jamur tiram merupakan komoditas hortikultura yang baru dimasukkan dalam buku tahunan BPS Kabupaten Jember pada tahun 2012. Hal ini mengindikasikan bahwa jamur tiram mulai dikembangkan di Kabupaten Jember. Produksi jamur di Kabupaten Jember bahkan selalu meningkat dari tahun 2012 hingga tahun 2015 walaupun pada tahun 2016 produksi mengalami penurunan 55.941 kw. Berikut tabel produksi dan produktivitas jamur di Kabupaten Jember tahun 2011 – 2016.

Tabel 1.1. Produksi Jamur di Kabupaten Jember Tahun 2012-2016

Tahun	Produksi (Kw)
2012	16.679
2013	37.256
2014	136.326
2015	213.617
2016	157.616

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember

Tiga UMKM di Kabupaten Jember yang mengolah jamur tiram adalah KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram. KUB Mitra 88 Jember mengolah jamur tiram menjadi bumbu pecel dan jamur krispi, sedangkan Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram mengolah jamur tiram menjadi jamur krispi. Jamur tiram yang diperoleh KUB Mitra 88 Jember dan Rumah Jamur Zahra berasal dari petani yang telah bermitra, sementara Mutiara Jamur Tiram mendapatkan jamur tiram segar dari hasil panen sendiri yang tidak habis terjual di pasar.

## 1.2 Rumusan Masalah

KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram merupakan UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember. KUB Mitra 88 Jember mengolah jamur krispi dan bumbu pecel tanpa kacang. Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram mengolah jamur krispi. Salah satu karakteristik dari UMKM adalah terbatasnya modal. KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram memperoleh modal bukan dari lembaga keuangan melainkan dari modal sendiri sehingga modal yang dimiliki terbatas. Modal yang terbatas menyebabkan proses produksi pada UMKM tidak seluruhnya menggunakan mesin modern dan sedikit melakukan inovasi untuk pengembangan produk.

Inovasi perlu dilakukan oleh UMKM agar mampu bertahan dalam pasar yang begitu kompetitif dan menjangkau konsumen yang lebih luas. Inovasi produk dilakukan oleh KUB Mitra 88 Jember dengan mengolah jamur tiram menjadi bumbu pecel dan jamur krispi dengan berbagai varian rasa. Adanya berbagai jenis produk menjadikan KUB Mitra 88 Jember dapat menjangkau segmen pasar yang lebih luas, misalnya dapat menjangkau konsumen yang senang mengonsumsi pecel tetapi memiliki kolesterol yang tinggi maka konsumen tersebut dapat membeli bumbu pecel dari KUB Mitra 88 Jember yang terbuat dari jamur tiram sehingga lebih menyehatkan. Namun KUB Mitra 88 Jember hanya menyediakan satu jenis kemasan yakni jamur krispi kemasan 45 gr dan bumbu pecel kemasan 100 gr.

Dua UMKM lainnya yakni Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram belum melakukan inovasi produk. Produk yang tersedia hanya jamur krispi dengan rasa original. Tidak adanya pilihan jenis produk menyebabkan UMKM hanya mampu menjangkau segmen pasar yang sempit. Misalnya UMKM tidak dapat menjangkau konsumen yang memiliki selera rasa pedas dan manis. Padahal dengan menambahkan varian rasa UMKM dapat menjangkau segmen pasar yang lebih luas sehingga usaha berkembang. Walaupun hanya menyediakan satu jenis produk, namun Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram menyediakan 2 jenis kemasan. Pada Rumah Jamur Zahra tersedia jamur krispi dengan kemasan



75 gr dan 85 gr. Kemasan 75 gr ditujukan untuk *reseller* dan kemasan 85 gr ditujukan untuk konsumen individu. Pada Mutiara Jamur Tiram tersedia jamur krispi dengan kemasan 25 gr dan 85 gr. Kemasan 25 gr ditujukan untuk anak sekolah dan kemasan 85 gr ditujukan untuk konsumen yang memesan melalui media sosial.

Inovasi tidak hanya dilakukan pada produk, tetapi juga bisa dilakukan pada proses produksi. KUB Mitra 88 Jember menggunakan mesin-mesin modern yang dapat memudahkan proses produksi. KUB Mitra 88 Jember menggunakan mesin modern untuk mengolah jamur krispi, diantaranya adalah *vacuum frying*, *spinner*, *cup sealer*, dan mesin pengaduk bumbu perasa. Sedangkan untuk mengolah bumbu pecel, KUB Mitra 88 Jember menggunakan *vacuum frying*, *vacuum sealer*, dan mesin giling. Proses pengolahan jamur krispi pada Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram masih dilakukan menggunakan kompor gas, kemudian baru menggunakan *spinner* untuk meniriskan minyak. Proses *packaging* pada Rumah Jamur Zahra menggunakan mesin *vacuum sealer* untuk merekatkan kemasan dan pada Mutiara Jamur Tiram kemasan direkatkan dengan *impulse sealer*.

Ketiga UMKM berusaha memberikan pelayanan yang baik untuk pelanggan. Pemberian pelayanan ini bertujuan untuk menjaga kesetiaan pelanggan. Layanan purna jual juga diberikan oleh ketiga UMKM kepada pelanggan. Layanan purna jual merupakan layanan yang diberikan setelah proses pembelian. Terkadang ada pelanggan yang komplain terkait kondisi produk. Apabila ada pelanggan yang mendapatkan produk yang cacat, misalnya kemasan rusak, rasa produk sudah tidak sesuai, produk hancur, pemilik akan menanggapi komplain tersebut dengan ramah. Pemilik kemudian memberikan produk yang baru kepada pelanggan tanpa meminta biaya tambahan. Hubungan dengan pelanggan harus tetap terjaga dengan baik agar pelanggan tidak pindah ke lain tempat. Pelanggan yang memiliki penilaian positif mengenai produk dan pelayanan akan merekomendasikan calon pelanggan lain agar membeli produk di tempat tersebut. Hal ini berdampak terhadap perkembangan UMKM.



Karakteristik UMKM lainnya adalah jumlah sumber daya manusia yang terbatas. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh ketiga UMKM berkisar 1-3 orang. KUB Mitra 88 Jember memiliki 3 orang karyawan, sedangkan Rumah Jmaur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram masing-masing memiliki 1 karyawan. Pemilik dapat melakukan beberapa tugas sekaligus sehingga merasa tidak memerlukan karyawan dalam jumlah yang banyak. Jumlah karyawan yang banyak tidak menjamin usaha tersebut mampu menyelesaikan tugas tepat waktu. Jumlah karyawan yang sedikit namun berkualitas dan memiliki kinerja yang baik akan membantu usaha untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Agar karyawan memiliki kualitas yang baik, pemilik juga harus memiliki kapabilitas. Pemilik memiliki peranan penting dalam UMKM karena menjadi pengelola dan pengambil keputusan. Berkembang tidaknya suatu UMKM tergantung pada kapabilitas pemilik. Oleh karena itu pemilik perlu memiliki pengetahuan yang luas dan *skill* yang baik. Pengetahuan dan *skill* yang dimiliki dapat diberikan kepada karyawan sehingga karyawan dapat membantu UMKM untuk mencapai tujuan.

Apabila dilihat dari perspektif finansial, UMKM memiliki modal terbatas sehingga pada proses pengolahan tidak seluruhnya menggunakan mesin modern dan minimnya inovasi yang dilakukan untuk pengembangan usaha. Pada perspektif pelanggan, KUB Mitra 88 Jember memiliki beberapa pilihan jenis produk sedangkan Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram hanya memiliki satu jenis produk namun menyediakan 2 jenis kemasan. Pada perspektif proses bisnis internal, inovasi produk dan proses produksi sudah dilakukan oleh KUB Mitra 88 Jember, namun Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram inovasi yang dilakukan berupa inovasi kemasan. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, jumlah karyawan yang dimiliki ketiga UMKM sedikit. KUB Mitra 88 Jember memiliki 3 karyawan, sedangkan Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram masing-masing memiliki 1 karyawan. Pengukuran kinerja pada ketiga UMKM yang memiliki kondisi yang berbeda pada tiap perspektif perlu dilakukan. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui aspek yang perlu diperbaiki dan aspek yang perlu dipertahankan oleh UMKM. *Balanced*

*Scorecard* disarankan untuk diterapkan pada UMKM agar mampu menghadapi kompetitor dan persaingan global. Sehingga permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perspektif finansial pada UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember?
2. Bagaimana kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat**

#### **1.3.1 Tujuan**

1. Untuk mengetahui perspektif finansial pada UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### **1.3.2 Manfaat**

1. Bagi pengusaha jamur tiram di Kabupaten Jember, penelitian ini dapat menjadi acuan dalam mengembangkan usaha yang berdasarkan empat perspektif.
2. Bagi pemerintah daerah khususnya instansi terkait, hasil penelitian diharapkan mampu mendorong pengembangan usaha pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember.
3. Bagi mahasiswa, penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Erwina *et al.* (2015) melakukan penelitian dengan judul “Perancangan *Balanced Scorecard* untuk Mengembangkan Modal Insani dan Meningkatkan Kinerja pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM)”. Hasil penelitian merumuskan empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif modal insani dengan delapan sasaran strategik. Indikator kinerja utama digunakan untuk mengukur kinerja terdiri dari 15 indikator yakni persentase profit, persentase volume penjualan, tingkat kepuasan pelanggan, persentase penambahan pembelian oleh pelanggan baru, jumlah event yang diikuti UKM, persentase pembelian oleh pelanggan baru, persentase produk yang kembali karena rusak, persentase order produksi yang dapat dipenuhi sesuai dengan jadwal, persentase respon klaim yang dapat teratasi, jumlah coaching untuk mengembangkan karyawan, persentase keikutsertaan karyawan dalam pengembangan, tingkat kepuasan karyawan, persentase tingkat keluar masuknya karyawan, persentase karyawan yang mengetahui job description dengan baik, dan persentase penguasaan karyawan terhadap teknologi baru.

Penelitian Aspriyati *et al.* (2017) yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk Sahabat di Lubuklinggau: Aplikasi *Balanced scorecard* (BSC)” menyatakan bahwa pada perspektif keuangan dari hasil estimasi, *current ratio* dan *quick ratio* dikategorikan dalam keadaan baik, karena telah melebihi target yang diharapkan. Pada perspektif pelanggan, dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan nilai sebesar 95,02%, berarti pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Perspektif proses bisnis internal, ukuran MCE menunjukkan hasil sebesar 0,934 pada produk kopi bubuk dan 0,698 pada kopi durian. Semakin mendekati angka satu maka rasio MCE semakin baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada tolok ukur kepuasan karyawan menunjukkan nilai sebesar 96,42%. Artinya, keseluruhan karyawan telah merasa puas. Sedangkan untuk pengukuran pelatihan karyawan diperoleh nilai sebesar 50%, artinya setengah dari total karyawan yang ada dalam

perusahaan telah mengikuti pelatihan yang ditetapkan. Total skor dari keempat perspektif yaitu 11. Selanjutnya dari total skor 11 yang diperoleh dibandingkan dengan jumlah ukuran strategis 16, sehingga diperoleh nilai bobot sebesar 0,7. Ini berarti kinerja Perusahaan Kopi Bubuk Sahabat ini dikatakan baik.

Penelitian Nugraha dan Priminingtyas (2016) yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Kecap Cemara Dengan Metode *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard* Pada UKM Cemara Food, Kecamatan Talun, Kabupaten Blitar” menyatakan bahwa hasil pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan, likuiditas keuangan dan penggunaan modal perusahaan sudah baik dan terjadi peningkatan produksi dari tahun 2014-2015 sebesar 7,11%. Kinerja pada perspektif konsumen menunjukkan nilai CSI sebesar 0,71 (71%) yang berarti bahwa tingkat kepuasan konsumen belum maksimal. Kinerja pada perspektif bisnis internal menunjukkan terjadinya peningkatan kapasitas produksi rata-rata kecap Cemara dari tahun 2014-2015. Sedangkan kinerja pada perspektif pembelajaran dan perkembangan, presentase nilai kepatuhan perusahaan terhadap regulasi hanya sebesar 50% disebabkan ketiadaan SOP perusahaan yang juga menjadi faktor penyebab produk tidak memiliki sertifikasi dari BPOM.

Ratnamurni (2011) dalam penelitian yang berjudul “Kinerja Usaha Kecil Agroindustri Makanan dan Minuman di Jawa Barat” dengan analisis deskriptif menyatakan bahwa dalam dimensi non keuangan masih terdapat usaha kecil yang jarang melakukan kreasi produk, sebagian besar pengusaha kecil sering melakukan penilaian terhadap pengalaman karyawan namun jarang melakukan penilaian terhadap pengetahuan karyawan, dan kedisiplinan karyawan pada usaha kecil masih rendah. Sedangkan dalam dimensi keuangan, sebagian besar nilai produk antara 10-25 juta dan penjualan diatas 60 juta sehingga omzet masih rendah, sebagian besar keuntungan pengusaha diatas 15 juta dan nilai asetnya di atas 150 juta. Nilai Kinerja Usaha Kecil Makanan dan Minuman Agroindustri Jawa Barat, mengenai tanggapan responden tentang kinerjanya menunjukkan skor tertinggi pada dimensi kinerja non keuangan yaitu 4844 dengan rata-rata 807,3.



Artinya pengusaha kecil makanan dan minuman agroindustri di Jawa Barat, lebih dominan kinerjanya ditunjukkan oleh kinerja non keuangan.

Sidiqqoh dan Alamsyah (2017) dalam penelitian yang berjudul “Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Mikro Melalui Kajian Komitmen dan Ambisius Pengusaha”, berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa terdapat hubungan signifikan antar variabel komitmen terhadap kinerja bisnis dengan nilai hubungan (korelasi) sebesar 0,487. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antar variabel ambisi pengusaha terhadap kinerja bisnis namun dengan nilai hubungan yang lemah yaitu sebesar 0,057.

Ulfah dan Rahardjo (2013) dalam penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi pada Usaha Kecil Menengah di Kota Salatiga” berdasarkan hasil analisis data dengan *Partial Least Square* (PLS) dapat diketahui bahwa Variabel faktor strategik, faktor taktis, dan faktor operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, kinerja finansial, dan kinerja non-finansial. Variabel kinerja operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja finansial dan kinerja non-finansial.

Sudiarta *et al.* (2014) dalam penelitian yang berjudul “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Bangli” Berdasarkan nilai Measure of Sampling Adequacy (MSA) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM, yaitu (1) faktor internal, dan (2) faktor eksternal. Kedua faktor tersebut mempunyai total percentage of variance sebesar 63,862%. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja UMKM di Kabupaten Bangli yaitu faktor internal dengan nilai varimax rotation sebesar 50,232%. Faktor internal meliputi akses permodalan, kemampuan berwirausaha, SDM, pemasaran, rencana bisnis, dan pengetahuan keuangan.

Rante (2010) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Etnis dan Perilaku Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Agribisnis di Provinsi Papua” dengan pendekatan deskriptif kualitatif dan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil

penelitian menyebutkan bahwa Budaya etnis Papua berdasarkan persepsi responden mendapatkan penilaian yang kurang optimal, yaitu 3,98. Perolehan skor rata-rata yang berada pada angka kurang dari 4 menunjukkan bahwa budaya etnis Papua kurang memiliki peranan untuk menghasilkan kinerja UMK agribisnis di Provinsi Papua. Persepsi responden terhadap perilaku kewirausahaan yang mendapatkan skor rata-rata 4,02. Perolehan skor lebih besar dari 4, menunjukkan bahwa perilaku kewirausahaan UMK di Papua telah berada pada kriteria yang baik.

Gunawan (2015) dalam penelitian yang berjudul “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Kelompok Usaha Kecil dan Mikro (UKM) Binaan UP3HP di Kota Bengkulu” dengan *multiple linier reggresion* menyatakan bahwa rata-rata omzet sebesar Rp.7.963.700 perbulan sehingga kinerja responden masih tergolong kecil. Pengaruh modal terhadap omzet: nilai t-hitung sebesar 11, 897. Angka ini lebih besar dibandingkan dengan t tabel (2,042). Artinya variabel modal secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap omzet. Pengaruh usia usaha terhadap omzet: nilai t-hitung sebesar 2,316. Nilai ini lebih besar dibandingkan dengan nilai t-tabel ( $2,316 > 2,042$ ). Artinya secara parsial variabel umur mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap omzet. Pengaruh umur terhadap omzet: nilai t-hitung sebesar 1,084. Nilai ini lebih kecil dibandingkan dengan nilai t-tabel ( $1,084 < 2,042$ ). Artinya secara parsial variabel umur tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap omzet. Pengaruh pendidikan terhadap omzet: nilai t-hitung sebesar 0,309. Nilai ini lebih kecil dibandingkan dengan nilai t-tabel ( $0,309 < 2,042$ ). Artinya secara parsial variabel pendidikan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap omzet.

Mustikowati dan Tysari (2014) dalam penelitian yang berjudul “Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, dan Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Pada UKM Sentra Kabupaten Malang)” dengan analisis regresi berganda, dari hasil uji hipotesis membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan dan inovasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa strategi bisnis akan mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan. Hal ini bermakna bahwa semakin kuat orientasi



kewirausahaan, inovasi dan strategi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Mengacu pada hasil penelitian terdahulu, diharapkan dapat menambah referensi penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Pengolahan Jamur Tiram di Kabupaten Jember”. Jamur tiram menjadi salah satu komoditas yang berpotensi untuk dikembangkan di Kabupaten Jember sehingga muncul usaha pengolahan jamur tiram untuk mendapatkan nilai tambah. Tiga UMKM di Kabupaten Jember yang mengolah jamur tiram adalah KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram. Namun permasalahan yang ada pada ketiga UMKM adalah modal terbatas, jangkauan pasar masih terbatas, pilihan jenis produk dan jenis kemasan untuk konsumen terbatas, inovasi produk dan inovasi proses produksi masih minim, dan sumber daya manusia yang dimiliki terbatas. Maka dari itu peneliti ingin mengkaji kinerja usaha mikro kecil dan menengah pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember berdasarkan 4 perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Kinerja pada perspektif keuangan dilihat dari perhitungan keuntungan, R/C ratio, dan BEP, sehingga akan diketahui layak tidaknya usaha yang dijalankan serta solusi untuk permasalahan keuangan yang dihadapi oleh UMKM. Penelitian kepuasan pelanggan terhadap produk UMKM sejenis belum dilakukan. UMKM akan mengetahui atribut produk yang paling memuaskan pelanggan dan atribut yang perlu diperbaiki. Kinerja pada perspektif proses bisnis internal dilihat dari proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Berdasarkan hasil penelitian nantinya UMKM dapat mengetahui dari ketiga aspek tersebut aspek apa yang dirasa masih kurang. Kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari kepuasan karyawan dan retensi karyawan, sehingga UMKM akan mengetahui aspek yang paling memuaskan karyawan dan aspek yang perlu ditingkatkan. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini dapat disimak pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Kekurangan	Kelebihan
1	Erwina <i>et al.</i> 2015. Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Mengembangkan Modal Insani dan Meningkatkan Kinerja pada UKM	Merancang suatu pengukuran kinerja pada UKM dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> sebagai upaya mengembangkan modal insani dan meningkatkan kinerja UKM	Studi literatur, <i>focus group discussioon</i> , dan wawancara mendalam	Menghasilkan delapan sasaran strategik dalam empat perspektif. Indikator kinerja utama digunakan untuk mengukur kinerja terdiri dari 15 indikator yakni persentase profit, persentase volume penjualan, tingkat kepuasan pelanggan, persentase penambahan pembelian oleh pelanggan baru, jumlah event yang diikuti UKM, persentase pembelian oleh pelanggan baru, persentase produk yang kembali karena rusak, persentase order produksi yang dapat dipenuhi sesuai dengan jadwal, persentase respon klaim yang dapat teratasi, jumlah coaching untuk mengembangkan karyawan, persentase keikutsertaan karyawan dalam pengembangan, tingkat kepuasan karyawan, persentase tingkat keluar	Peneliti tidak menjelaskan jumlah sampel yang digunakan dan jumlah peserta FGD tidak dijelaskan.	Peneliti mencantumkan literatur lain sebagai pendukung penelitian

				masuknya karyawan, persentase karyawan yang mengetahui job description dengan baik, dan persentase penguasaan karyawan terhadap teknologi baru.		
2	Aspriyati <i>et al.</i> 2017. Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk “Sahabat” di Lubuklinggau: Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i>	Untuk mengukur kinerja perusahaan kopi bubuk “Sahabat” berdasarkan empat perspektif yakni keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Serta untuk memberikan rekomendasi strategi yang dapat diterapkan di masa depan.	<i>Balanced Scorecard</i>	Pada perspektif keuangan dari hasil estimasi, <i>current ratio</i> dan <i>quick ratio</i> dikategorikan dalam keadaan baik, karena telah melebihi target yang diharapkan. Pada perspektif pelanggan, dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan nilai sebesar 95,02%, berarti pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Perspektif proses bisnis internal, ukuran MCE menunjukkan hasil sebesar 0,934 pada produk kopi bubuk dan 0,698 pada kopi durian. Semakin mendekati angka satu maka rasio MCE semakin baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada tolok ukur kepuasan karyawan	Peneliti tidak menjelaskan perusahaan kopi bubuk Sahabat termasuk dalam usaha kecil atau menengah. Peneliti hanya menjelaskan bahwa perusahaan kopi bubuk sahabat merupakan UKM.	Peneliti mampu memperoleh data keuangan perusahaan sehingga pada perspektif keuangan, peneliti menggunakan ukuran hasil yang lengkap yakni <i>current ratio</i> , <i>quick ratio</i> , DAR, DER, ROA, ROI, <i>profit margin</i> , R/C ratio.

				<p>menunjukkan nilai sebesar 96,42%. Artinya, keseluruhan karyawan telah merasa puas. Sedangkan untuk pengukuran pelatihan karyawan diperoleh nilai sebesar 50%, artinya setengah dari total karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengikuti pelatihan yang ditetapkan. Total skor dari keempat perspektif yaitu 11. Selanjutnya dari total skor 11 yang diperoleh dibandingkan dengan jumlah ukuran strategis 16, sehingga diperoleh nilai bobot sebesar 0,7. Ini berarti kinerja Perusahaan Kopi Bubuk Sahabat ini dikatakan baik.</p>		
3	Nugraha dan Priminingtyas. 2016. Strategi Pengembangan Usaha Kecap Cemara dengan Metode <i>Blue Ocean Strategy</i> dan <i>Balanced</i>	Untuk menganalisis kinerja UKM Cemara Food dan memformulasikan rancangan strategi pengembangan untuk produk	<i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i>	Hasil pengukuran kinerja menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan, likuiditas keuangan dan penggunaan modal perusahaan sudah baik dan terjadi peningkatan produksi dari tahun 2014-	Selain menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> , peneliti juga menggunakan alat analisis tambahan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha dengan metode <i>Blue Ocean Strategy</i> .	Pembahasan mengenai keuntungan perusahaan hanya dijelaskan keuntungan yang diperoleh per tahun, akan lebih baik jika dijelaskan keuntungan perusahaan per bulan sehingga dapat diketahui pada bulan apa

	<i>Scorecard</i> pada Cemara Food, Kec. Talun, Kab. Blitar	kecap Cemara		2015 sebesar 7,11%. Kinerja pada perspektif konsumen menunjukkan nilai CSI sebesar 0,71 (71%) yang berarti bahwa tingkat kepuasan konsumen belum maksimal. Kinerja pada perspektif bisnis internal menunjukkan terjadinya peningkatan kapasitas produksi rata-rata kecap Cemara dari tahun 2014-2015. Sedangkan kinerja pada perspektif pembelajaran dan perkembangan, presentase nilai kepatuhan perusahaan terhadap regulasi hanya sebesar 50% disebabkan ketiadaan SOP perusahaan yang juga menjadi faktor penyebab produk tidak memiliki sertifikasi dari BPOM.		perusahaan memperoleh tambahan keuntungan dan pada bulan apa keuntungan perusahaan menurun.
4	Ratnamurni. 2011. Kinerja Usaha Kecil Agroindustri Makanan dan Minuman di Jawa Barat	Untuk memperoleh temuan tentang implementasi kinerja pada UKM agroindustri	Metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif	Dalam dimensi non keuangan masih terdapat usaha kecil yang jarang melakukan kreasi produk, sebagian besar pengusaha kecil sering melakukan penilaian terhadap	Peneliti menjelaskan omzet, keuntungan bersih, dan nilai aset pemilik agroindustri hanya berdasarkan pernyataan responden, tidak ada perhitungan	Walaupun penelitian menggunakan metode deskriptif namun peneliti menjelaskan kinerja usaha kecil berdasarkan aspek keuangan dan non keuangan.



		makanan dan minuman	<p>pengalaman karyawan namun jarang melakukan penilaian terhadap pengetahuan karyawan, dan kedisiplinan karyawan pada usaha kecil masih rendah. Sedangkan dalam dimensi keuangan, sebagian besar nilai produk antara 10-25 juta dan penjualan diatas 60 juta sehingga omzet masih rendah, sebagian besar keuntungan pengusaha diatas 15 juta dan nilai asetnya di atas 150 juta. Nilai Kinerja Usaha Kecil Makanan dan Minuman Agroindustri Jawa Barat, mengenai tanggapan responden tentang kinerjanya menunjukkan skor tertinggi pada dimensi kinerja non keuangan yaitu 4844 dengan rata-rata 807,3. Artinya pengusaha kecil makanan dan minuman agroindustri di Jawa Barat, lebih dominan kinerjanya ditunjukkan oleh kinerja non keuangan.</p>	<p>rinci yang dilakukan oleh peneliti. Sehingga kebenaran data diragukan.</p>	
--	--	---------------------	---	---	--



5	Sidiqqoh dan Alamsyah. 2017. Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Mikro Melalui Kajian Komitmen dan Ambisius Pengusaha	Untuk mengkaji komitmen, jiwa ambisius, dan kinerja bisnis pengusaha dari usaha mikro di Kota Bandung	Analisis regresi linier berganda	Hasil analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa terdapat hubungan signifikan antar variabel komitmen terhadap kinerja bisnis dengan nilai hubungan (korelasi) sebesar 0,487. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antar variabel ambisi pengusaha terhadap kinerja bisnis namun dengan nilai hubungan yang lemah yaitu sebesar 0,057.	Sampel merupakan pengusaha usaha mikro namun tidak dijelaskan usaha mikro yang diteliti bergerak dalam bidang apa.	Peneliti melihat kinerja bisnis usaha mikro tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi keuangan usaha, namun melihat kinerja usaha yang dipengaruhi oleh faktor internal yakni komitmen dan ambisius pengusaha yang merupakan pengendali utama dalam usaha mikro.
6	Ulfah dan Rahardjo. 2013. Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi pada UKM di Kota Salatiga	Untuk menganalisis pengaruh penerapan manajemen kualitas terhadap kinerja UKM	Menggunakan <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan <i>PLS (Partial Least Square)</i> <i>Smart Software</i> .	Berdasarkan hasil analisis data dengan <i>Partial Least Square (PLS)</i> dapat diketahui bahwa Variabel faktor strategis, faktor taktis, dan faktor operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, kinerja finansial, dan kinerja non-finansial. Variabel kinerja operasional berpengaruh positif dan signifikan	Kinerja non finansial menjadi salah satu variabel yang dipilih peneliti namun peneliti tidak menjelaskan kinerja non finansial apa saja yang diteliti.	Pada pembahasan peneliti mencantumkan hasil penelitian terdahulu sebagai pendukung.

				terhadap kinerja finansial dan kinerja non-finansial.		
7	Sudiarta <i>et al.</i> 2014. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja UMKM di Kabupaten Bangli	Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja UMKM di Kab. Bangli	Menggunakan desain eksploratif	Berdasarkan nilai Measure of Sampling Adequacy (MSA) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM, yaitu (1) faktor internal, dan (2) faktor eksternal. Kedua faktor tersebut mempunyai total percentage of variance sebesar 63,862%. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja UMKM di Kabupaten Bangli yaitu faktor internal dengan nilai varimax rotation sebesar 50,232%. Faktor internal meliputi akses permodalan, kemampuan berwirausaha, SDM, pemasaran, rencana bisnis, dan pengetahuan keuangan.	Jumlah sampel tidak diketahui dan tidak dijelaskan UMKM yang menjadi sampel bergerak dalam bidang apa.	Peneliti menyertakan penelitian terdahulu pada pembahasan sebagai pendukung hasil penelitian.
8	Rante. 2010. Pengaruh Budaya Etnis dan Perilaku Kewirausahaan Terhadap Kinerja UMK	Untuk mengukur, mendiskripsikan, dan menganalisis pengaruh budaya etnis dan perilaku kewirausahaan terhadap kinerja	Menggunakan <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Hasil penelitian menyebutkan bahwa Budaya etnis Papua berdasarkan persepsi responden mendapatkan penilaian yang kurang optimal, yaitu 3,98.	Belum ada literatur lain pada pembahasan yang dapat mendukung hasil penelitian.	Tema penelitian ini belum spesifik dikaji oleh peneliti lain. Serta jumlah sampel serta jenis usaha masing-masing sampel dijelaskan oleh peneliti secara rinci.

	Agribisnis di Provinsi Papua	UMK		Perolehan skor rata-rata yang berada pada angka kurang dari 4 menunjukkan bahwa budaya etnis Papua kurang memiliki peranan untuk menghasilkan kinerja UMK agribisnis di Provinsi Papua. Persepsi responden terhadap perilaku kewirausahaan yang mendapatkan skor rata-rata 4,02. Perolehan skor lebih besar dari 4, menunjukkan bahwa perilaku kewirausahaan UMK di Papua telah berada pada kriteria yang baik.		
9	Gunawan. 2015. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Kelompok UKM Binaan UP3HP di Kota Bengkulu	Untuk mengetahui kinerja anggota kelompok binaan UP3HP dan untuk menganalisis pengaruh modal, umur, usia usaha, dan pendidikan terhadap kinerja (omzet) anggota UP3HP di Kota Bengkulu	Multiple linier regression pada tingkat kepercayaan 95%	Rata-rata omzet sebesar Rp.7.963.700 perbulan sehingga kinerja responden masih tergolong kecil. Pengaruh modal terhadap omzet: nilai t-hitung sebesar 11, 897. Angka ini lebih besar dibandingkan dengan t tabel (2,042). Artinya variabel modal secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap omzet. Pengaruh usia usaha terhadap omzet:	Terdapat dua rumusan masalah yang akan dikaji oleh peneliti, namun pada pembahasan hanya satu rumusan masalah yang dibahas. Rumusan masalah mengenai bagaimana kinerja kelompok usaha binaan UP3HP di Kota Bengkulu tidak dibahas.	Melalui penelitian ini dapat diketahui bahwa terdapat faktor internal non keuangan yang mempengaruhi omzet usaha yakni modal, umur pemilik, usia usaha, dan pendidikan pemilik usaha.

				<p>nilai t-hitung sebesar 2,316. Nilai ini lebih besar dibandingkan dengan nilai t-tabel (<math>2,316 &gt; 2,042</math>). Artinya secara parsial variabel umur mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap omzet. Pengaruh umur terhadap omzet: nilai t-hitung sebesar 1,084. Nilai ini lebih kecil dibandingkan dengan nilai t-tabel (<math>1,084 &lt; 2,042</math>). Artinya secara parsial variabel umur tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap omzet. Pengaruh pendidikan terhadap omzet: nilai t-hitung sebesar 0,309. Nilai ini lebih kecil dibandingkan dengan nilai t-tabel (<math>0,309 &lt; 2,042</math>). Artinya secara parsial variabel pendidikan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap omzet.</p>		
10	Mustikowati dan Tysari. 2014. Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, dan	Untuk mengetahui pengaruh langsung dari orientasi	Regresi berganda	Dari hasil uji hipotesis membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan dan inovasi berpengaruh secara langsung dan positif	Peneliti tidak menyertakan hasil analisis pada pembahasan sehingga pembaca tidak	Dalam penentuan sampel, peneliti menggunakan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Selain itu, melalui penelitian ini

	<p>Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM Sentra Kabupaten Malang)</p>	<p>kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan, mengetahui pengaruh langsung dari inovasi terhadap kinerja perusahaan, dan mengetahui pengaruh langsung dari strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan</p>		<p>terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa strategi bisnis akan mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan. Hal ini bermakna bahwa semakin kuat orientasi kewirausahaan, inovasi dan strategi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.</p>	<p>mengetahui angka-angka hasil analisis yang mendasari peneliti untuk menjawab rumusan masalah.</p>	<p>dapat diketahui bahwa perilaku inovatif, dan penentuan strategi bisnis merupakan komponen yang sangat penting dalam keberlanjutan dan pengembangan usaha.</p>
--	---	--	--	---	--	--



## 2.2 Jamur Tiram

Jamur tiram atau *hiratake* (*Pleurotus sp.*) termasuk ke dalam golongan jamur konsumsi yang hidup pada kayu-kayu yang telah melapuk. Jamur tiram dapat juga tumbuh pada serbuk gergaji, limbah jerami, limbah kapas, kertas kardus, atau bahan organik lainnya. Tubuh jamur ini menyerupai cangkang kerang, tudungnya halus, lebarnya 5-15 cm dengan panjang tangkainya 3-10 cm. Tangkai jamur tiram sangat pendek sampai panjang tergantung cara tumbuhnya dan berwarna putih. Jamur tiram yang tumbuh secara vertikal memiliki tangkai lebih panjang dibandingkan dengan yang tumbuh secara horizontal (Maulana, 2012: 1-2).

Asam lemak yang dikandung jamur tiram 86% lemak tidak jenuh dan 14% asam lemak jenuh. Asam lemak yang dikandung jamur tiram diantaranya *asam oleat*, *formiat*, *malat*, *asetat*, dan *asam sitrat*. Jamur juga mengandung berbagai jenis vitamin antara lain B1 (*thiamine*), B2 (*riboflavine*), niasin, dan biotin. Jamur tiram juga mengandung berbagai mineral antara lain K, P, Ca, Na, Mg, dan Cu. Kandungan serat pada jamur tiram antara 7,4-24,6% dan sangat baik bagi sistem pencernaan manusia. Kandungan kalorinya juga rendah yaitu 100 kJ setiap 100 gram (Maulana, 2012: 29-30).

## 2.3 Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Menurut Undang-Undang No. 20 tahun 2008 tentang UMKM, usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300 juta. Sedangkan usaha kecil memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300 juta sampai dengan paling banyak Rp 2,5 milyar. Usaha menengah adalah yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500 juta sampai dengan paling banyak Rp 10 milyar tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2,5 milyar sampai dengan paling banyak Rp 10 milyar.



Ringkasan kriteria UMKM menurut UU No. 20 tahun 2008 tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2. Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Ukuran Usaha	Kriteria	
	Asset	Omset
Usaha Mikro	Maksimal 50 juta	Maksimal 300 juta
Usaha Kecil	> 50 juta – 500 juta	300 juta - 2,5 milyar
Usaha Menengah	> 500 juta – 10 milyar	> 2,5 – 10 milyar

Sumber : UU No.20 tahun 2008 tentang UMKM

Badan Pusat Statistik (BPS) menyusun kategori berdasarkan jumlah tenaga kerja. Menurut BPS, UMKM adalah entitas bisnis yang memiliki tenaga kerja kurang dari 100 orang, dengan rincian kategori sebagai berikut: usaha rumah tangga dan mikro terdiri dari satu sampai dengan empat tenaga kerja, usaha kecil terdiri dari lima sampai dengan 19 orang, usaha menengah terdiri dari 20 sampai dengan 99 orang, dan usaha besar memiliki tenaga kerja sebanyak 100 orang atau lebih.

Usaha mikro sebagaimana dimaksud menurut Keputusan Menteri Keuangan No.40/KMK.06/2003 tanggal 29 Januari 2003, yaitu usaha produktif milik keluarga atau perorangan Warga Negara Indonesia dan memiliki hasil penjualan paling banyak Rp 100.000.000 per tahun. Usaha mikro dapat mengajukan kredit kepada bank paling banyak Rp 50.000.000. Ciri-ciri usaha mikro adalah jenis barang/ komoditi usahanya tidak selalu tetap, sewaktu-waktu dapat berganti; tempat usahanya tidak selalu menetap, sewaktu-waktu dapat pindah tempat; belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun, dan tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha; sumber daya manusianya (pengusahanya) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai; tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah; umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian dari mereka sudah akses ke lembaga keuangan non bank; umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP (Rahim dan Karana, 2014:493).

Usaha mikro merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat, dan dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan

pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional. Selain itu, usaha mikro adalah salah satu pilar utama ekonomi nasional yang harus memperoleh kesempatan utama, dukungan, perlindungan dan pengembangan seluas-luasnya sebagai wujud keberpihakan yang tegas kepada kelompok usaha ekonomi rakyat, tanpa mengabaikan peranan usaha besar dan badan usaha milik pemerintah (Ardiyanto dan Setiawan, 2013: 3).

Peranan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan solusi yang terbaik karena UMKM dapat menciptakan kesempatan kerja yang pada akhirnya dapat mengatasi masalah pengangguran. Sektor UMKM mempunyai peluang pasar yang sangat besar karena selalu ada pasar bagi produksi barang dan jasa mereka mengingat sektor UMKM merupakan penghasil barang dan jasa khususnya bagi masyarakat golongan menengah kebawah dengan daya beli yang rendah. Menyadari peranan UMKM terhadap perekonomian Indonesia, pemerintah memberikan perhatian pada sektor ini, diantaranya dengan adanya Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 316/KMK.016/1994 tentang Pedoman Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi melalui pemanfaatan dan dari bagian laba Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Keputusan tersebut bertujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan terciptanya pemerataan pembangunan melalui perluasan lapangan kerja serta kesempatan berusaha, serta mengembangkan potensi usaha kecil dan koperasi sehingga menjadi tangguh dan mandiri sehingga dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat serta mendorong tumbuhnya kemitraan antara BUMN dengan UMKM dan Koperasi. Selanjutnya dalam UU No.25 tahun 2000 sendiri mengenai Program Pembangunan Nasional (Propenas) sektor usaha kecil dan menengah, usaha mikro dan koperasi menjadi prioritas pembangunan yang diharapkan menjadi tulang punggung perekonomian (Ardiyanto dan Setiawan, 2013: 2).

## 2.4 Landasan Teori

### 2.4.1 Kinerja

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Ardiana *et al.*, 2010: 47).

Istilah kinerja berasal dari bahasa Inggris "*performance*". Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008, dalam Fattah, 2017 :8), *performance the desired results of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku). Menurut Bernadin dan Russel (1993, dalam Fattah, 2017: 9) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Hellriegel, Slocum Jr., dan Woodman (2001, dalam Fattah, 2017: 9) kinerja akan cenderung tinggi bila (1) adanya tujuan yang menantang, (2) adanya moderator (kemampuan, komitmen tujuan, masukan, dan kompleksitas tugas), dan (3) adanya mediator (arah, usaha, ketekunaan, dan tugas strategi) yang beroperasi.

Kemajuan organisasi dapat dicapai dengan melakukan perbaikan kinerja dan untuk memperbaiki kinerja perlu dilakukan evaluasi. Cara untuk melakukan evaluasi adalah dengan pengukuran kinerja. Agar dapat dikuru maka kinerja harus dapat dikuantifikasi. Pengukuran kinerja berfungsi untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Pengukuran kinerja diperlukan untuk menilai tingkat besarnya terjadi penyimpangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan sehingga dapat dilakukan upaya perbaikan dan peningkatan kinerja (Rai, 2008: 17).

Pengukuran kinerja adalah upaya yang dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan aktivitas bisnis berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan, juga bagaimana tingkat pencapaian keberhasilan perusahaan apakah

sudah sesuai dengan target, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dieliminasi melalui proses perbaikan yang berkesinambungan. Tindakan pengukuran tersebut dilakukan terhadap keseluruhan aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Pengukuran kinerja dapat memberikan informasi kinerja yang dibutuhkan perusahaan baik untuk kepentingan jangka pendek, maupun kepentingan jangka panjang perusahaan, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan lebih baik (Hery, 2017:49).

Manfaat yang diperoleh dari pengukuran kinerja yang utama adalah menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan dan pengembangan organisasi sesuai dengan harapan dari berbagai pihak, baik pihak manajemen, maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan. Tindakan evaluasi tersebut diharapkan mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja atau organisasi. Alasan utama diperlukannya pengukuran kinerja adalah agar terciptanya peningkatan kualitas kinerja dan pengaruhnya lebih jauh pada peningkatan produktivitas pegawai maupun organisasi (Darmadi, 2018:229).

UMKM biasanya tidak menerapkan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi, dan mereka tidak mengetahui adanya model sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi. Selanjutnya, karena perusahaan kecil fokus pada kinerja operasional dan keuangan, model seimbang jarang digunakan. Kenyataannya, inovasi, sumber daya manusia, atmosfer kerja, litbang dan pelatihan jarang diukur. Berikut karakteristik spesifik UMKM yang dapat menjadi hambatan bagi implementasi dan penggunaan sistem pengukuran kinerja (Prasetyo, 2016:3-5):

1. Kurangnya sumber daya manusia. UMKM memiliki SDM yang terbatas. Semua staf terlibat dalam kegiatan pengelolaan pekerjaan sehari-hari dan tidak memiliki waktu tambahan untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja.
2. Kapasitas manajerial. Budaya manajerial seringkali kurang dimiliki oleh UMKM dan oleh karena itu alat dan teknik manajerial dianggap tidak bermanfaat bagi perusahaan.
3. Sumber daya modal terbatas. Dampak dari sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja secara proporsional lebih berat pada UMKM daripada perusahaan besar.



4. Pendekatan reaktif. UMKM dicirikan oleh perencanaan strategi yang buruk dan proses pengambilan keputusan mereka tidak diformalkan. Kurangnya strategi eksplisit dan metodologi untuk mendukung proses pengendalian mendorong orientasi jangka pendek dan pendekatan reaktif untuk mengelola aktivitas perusahaan.
5. Pengetahuan yang tidak diucapkan (*tacit knowledge*) dan sedikit perhatian diberikan pada formalisasi proses.
6. Kesalahpahaman tentang pengukuran kinerja. UMKM menganggap sistem pengukuran kinerja sebagai penyebab birokratisasi dan hambatan terhadap fleksibilitas UMKM.

#### **2.4.2 Konsep *Balanced Scorecard***

Pada abad informasi perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan hanya dengan menerapkan teknologi baru. Untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola aktiva tak berwujud dan mengkombinasikan keahlian fungsional dengan kecepatan, efisiensi, dan mutu proses bisnis terpadu. Perusahaan belajar menyediakan produk dan jasa yang sesuai dengan pesanan segmen pelanggannya yang berbeda. Batas domestik tidak lagi menjadi hambatan untuk bersaing bagi perusahaan yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan berskala dunia (Kaplan dan Norton, 2000: 4-5).

Pada abad informasi keberhasilan kompetitif dapat dicapai oleh perusahaan dengan mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufaktur maupun jasa. Kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujudnya menjadi jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud. Aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk (Kaplan dan Norton, 2000: 3):

1. Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah baru untuk dilayani secara efektif dan efisien.
2. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju.
3. Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu (*lead time*) yang pendek.
4. Memobilisasi kemampuan dan motivasi kerja pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap (*response times*) yang berkesinambungan.
5. Mengembangkan teknologi informasi, *database*, dan sistem.

Selama ini sistem pengukuran kinerja bisnis bersifat finansial. Namun terdapat perspektif non finansial yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *Balanced Scorecard*. Sejarah *Balanced Scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P. Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi finansial dan non finansial, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian karti skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang (Rangkuti, 2011: 3).

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah seperangkat ukuran kinerja kunci yang berorientasi hasil secara terintegrasi, meliputi ukuran finansial dan non finansial, yang terdiri dari kinerja saat ini dan pengendalian kinerja amsa depan. BSC seharusnya menjadi sebuah komponen dari sistem manajemen strategis yang menghubungkan misi entitas, nilai utama, dan visi di masa depan dengan strategi,



target, dan prakarsa yang secara eksplisit dirancang untuk menginformasikan dan memotivasi usaha yang berkelanjutan menuju perbaikan. Identifikasi, komunikasi, dan evaluasi atas indikator-indikator kinerja kunci ini memainkan peranan penting dalam perencanaan strategis, menerjemahkan strategi ke dalam tindakan, dan dalam pengevaluasian kinerja (Hery, 2017: 64).

### 2.4.3 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) dalam buku yang berjudul “Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi” membagi Balanced Scorecard ke dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan, internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut penjelasan dari empat perspektif tersebut:

#### 1. Perspektif Finansial

Tujuan finansial pada setiap tahap siklus hidup bisnis berbeda-beda. Terdapat 3 siklus hidup bisnis yakni bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*). Pada tahap bertumbuh (*growth*), produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan berpotensi untuk bertumbuh. Pada tahap ini biasanya perusahaan memiliki arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi rendah. Sehingga perusahaan akan lebih banyak menggunakan uang kas untuk investasi masa depan. Tujuan finansial pada perusahaan yang berada pada tahap bertumbuh (*growth*) adalah meningkatkan pertumbuhan pendapatan, penjualan, dan pelanggan baru (Kaplan dan Norton, 2000: 42).

Perusahaan yang berada pada tahap bertahan (*sustain*) melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten (Yuwono *et al.*, 2006:32).

Perusahaan pada tahap menuai (*harvest*) akan menuai investasi yang telah dilakukan pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan akan fokus pada pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan unit bisnis baru.

Tujuan finansial pada tahap ini adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja. Setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti (Kaplan dan Norton, 2000: 43).

## 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menjelaskan cara-cara di mana nilai akan diciptakan untuk pelanggan, bagaimana menuntut nilai ini harus dipenuhi dan mengapa pelanggan mau membayarnya. Maka, berbagai proses internal dan upaya pengembangan perusahaan harus diarahkan berdasarkan perspektif ini. Jika perusahaan gagal mengirim produk-produk dan jasa yang tepat secara efisien dan efektif untuk memuaskan kebutuhan pelanggan baik jangka pendek maupun jangka panjang maka pendapatan tidak akan diperoleh, dan bisnis akan layu bahkan mati (Yuwono *et al.*, 2006: 111).

Penting pula untuk mempelajari tentang berbagai kecenderungan perubahan dan sikap pelanggan di tahap awal. Untuk mengetahui perubahan-perubahan dalam nilai-nilai pelanggan disarankan dilihat melalui indeks kepuasan pelanggan. Selanjutnya, perusahaan harus memperhatikan seluruh perubahan dalam kualitas, waktu pengiriman, kemampuan pengiriman, frekuensi pengembalian, dan sebagainya. Sebaiknya, hal itu diperoleh sebelum terjadi kehilangan loyalitas pelanggan yang dapat membahayakan keuangan utama (Yuwono *et al.*, 2006: 112).

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Para manajer mengidentifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mendorong tercapainya tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan cenderung melakukan pengukuran kinerja untuk berbagai proses bisnis seperti pemenuhan pesanan, pembelian bahan baku, serta perencanaan dan pengendalian produksi. Terdapat tiga model rantai yang dapat digunakan perusahaan agar memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yakni; inovasi, operasi, dan layanan purna jual (Kaplan dan Norton, 2000: 84).

Pada proses inovasi unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk dan jasa.

Aktivitas dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yakni proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Proses layanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk dan jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan (Yuwono *et al.*, 2006: 37-39).

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk membantu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tiga perspektif sebelumnya. Para manajer di beberapa perusahaan telah mengetahui bahwa jika evaluasi semata-mata berdasarkan kinerja finansial jangka pendek, seringkali sulit untuk mempertahankan investasi yang akan menghasilkan peningkatan kapabilitas pekerja, sistem, dan proses bisnis perusahaan. Tiga sumber yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah pekerja, sistem, dan keselarasan perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang baik perusahaan perlu melakukan investasi yang besar dalam sumberdaya manusia, sistem, dan proses yang membentuk kapabilitas perusahaan. Oleh karena itu tujuan dan ukuran untuk ketiga sumber tersebut harus menjadi bagian yang integral dalam BSC (Kaplan dan Norton, 2000: 109).

#### 2.4.4 *Balanced Scorecard* pada UMKM

Penelitian dari Andersen *et al.* (2001:110) menyatakan bahwa walaupun belum ada literatur yang komprehensif membahas mengenai penggunaan BSC pada UMKM tidak berarti bahwa BSC hanya dapat digunakan pada organisasi besar. Karakteristik UMKM adalah memiliki struktur atau sistem yang sederhana. Koordinasi dalam organisasi kecil terjadi melalui instruksi langsung dan pengawasan, sehingga meminimalkan kebutuhan akan manajemen yang formal (yaitu perencanaan dan pengendalian). Hal yang perlu dilakukan untuk mendesain BSC berdasarkan sistem manajemen strategis pada UMKM adalah: menggambarkan visi strategis dan tujuan strategis kemudian menerjemahkannya

dalam 4 perspektif BSC lalu dilakukan pengukuran. BSC merupakan alat yang efektif untuk UMKM dalam menghadapi tantangan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Beberapa literatur menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) tidak tepat digunakan untuk UMKM, namun konsep BSC telah berhasil diterapkan pada organisasi kecil yang memiliki tenaga kerja antara 12 orang hingga ratusan orang. Misalnya pada SAQ Company Limited yang didirikan pada Januari 2002. Perusahaan memiliki 12 tenaga kerja tetap dan beberapa tenaga kerja paruh waktu yang tergantung pada musim pemasaran. Penyebab utama dari kegagalan penerapan BSC pada UMKM adalah sering terjadi perubahan strategi. Misalnya, setelah 3 bulan penetapan strategi dari BSC penjualan perusahaan menurun karena saluran distribusi yang buruk sehingga perusahaan menjual produknya kepada penjual yang membawa produk dari perusahaan lain. Hal ini berarti bahwa penjual dari perusahaan tersebut tidak memiliki motivasi untuk mendorong penjualan. Manajer (pemilik) kemudian memutuskan untuk merubah saluran distribusi. Menggantinya dari penjual ke toko besar. Hasilnya penjualan dari perusahaan tersebut meningkat dua kali lipat. Perubahan ini mengakibatkan perubahan dalam beberapa ukuran yang berkaitan dengan perspektif pelanggan. Keterbatasan dalam pendekatan BSC adalah sifat dari bisnis UMKM dimana respon terhadap perubahan pasar lebih sering dibandingkan perusahaan besar yang beroperasi pada pasar yang stabil (Rompho, 2011: 40-42).

Beberapa perbedaan antara perusahaan besar dengan UMKM terletak pada gaya manajerialnya, pengambilan keputusan, serta administrasi dan birokrasi formal. BSC telah sukses digunakan pada berbagai tipe organisasi, termasuk manufaktur dan pelayanan, sektor publik dan jasa, organisasi dalam tahap pertumbuhan dan tahap dewasa, serta organisasi profit dan non profit. Karakteristik UMKM adalah pemilik menjadi peran utama dalam seluruh kegiatan UMKM dan cenderung takut terhadap praktek bisnis asing sehingga UMKM hanya bermain dalam pasar domestik. Faktor penyebab kegagalan UMKM adalah faktor *endogenus* (kurangnya kesadaran akan proses dan alat manajemen, kekurangan dana, serta harapan dan kapabilitas pemilik) dan *exogenus* (dengan



cepat mengubah posisi pasar eksternal, kondisi lingkungan eksternal seperti kompleksitas, ketidakpastian atau kompetitor yang tidak dapat ditebak). BSC disarankan untuk diterapkan pada UMKM untuk mengatasi dan mengurangi angka kegagalan dalam UMKM dengan memperhatikan indikator utama seperti kepuasan konsumen dan kualitas (Basuony, 2014:17).

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Badan Pusat Statistik Jember mulai memasukkan komoditas jamur dalam buku “Kabupaten Jember dalam Angka” sejak tahun 2012. Produksi jamur di Kabupaten Jember selalu meningkat dari tahun 2012 hingga 2015. Produksi jamur pada tahun 2014 meningkat sebesar 99.070 kw dibanding tahun 2013 dan pada tahun 2015 meningkat sebesar 77.291 kw dibanding tahun 2014. Peningkatan produksi jamur ini memberikan peluang usaha pengolahan jamur di Kabupaten Jember. Komoditas jamur tiram juga ditetapkan sebagai salah satu komoditas hortikultura yang berpotensi untuk dikembangkan di Kabupaten Jember berdasarkan laporan akhir Penyusunan Masterplan Pertanian tahun 2015 yang disusun oleh Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Jember yang bekerja sama dengan Politeknik Negeri Jember. Berkembangnya komoditas jamur tiram menyebabkan munculnya beberapa agroindustri untuk memberikan nilai tambah pada jamur tiram.

KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram merupakan usaha pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember. KUB Mitra 88 Jember mengolah jamur tiram menjadi bumbu pecel dan jamur krispi, sedangkan Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram hanya memproduksi jamur krispi. KUB Mitra 88 Jember menjual produknya di toko milik sendiri, sebagian produk bahkan ada yang didistribusikan ke luar wilayah Kabupaten Jember melalui distributor. Media sosial juga dimanfaatkan untuk promosi sehingga ada beberapa konsumen yang memesan melalui media sosial. Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram hanya melakukan promosi melalui media sosial. Produk tidak didistribusikan ke toko-toko dan hanya menerima pesanan melalui media sosial karena pemilik tidak ingin mengalami kerugian jika memproduksi dalam jumlah



besar namun ternyata tidak laku dan harus dikembalikan karena rasa yang sudah berubah. Namun selain menggunakan media sosial, Mutiara Jamur Tiram mendistribusikan produk ke kantin Pondok Pesantren Nuris di Antirogo.

KUB Mitra 88 Jember melakukan pencatatan keuangan dan penjualan menggunakan aplikasi *ipost*. Pencatatan dilakukan secara rutin sehingga pemilik mengetahui dengan pasti jumlah produk yang terjual. Berbeda dengan KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram melakukan pencatatan di buku dan tidak mendetail. Jumlah produk yang terjual tidak tercatat sehingga pemilik tidak mengetahui pasti peningkatan penjualan yang terjadi. Pemilik beralasan bahwa jumlah produksi tidak banyak sehingga tidak perlu melakukan pencatatan dengan detail. Jika penerimaan sudah melebihi total biaya dan pemilik mendapatkan keuntungan, hal tersebut sudah cukup bagi pemilik. Pencatatan keuangan dan penjualan penting untuk dilakukan sebagai dasar UMKM dalam pengambilan keputusan dan merencanakan target-target penjualan selanjutnya.

KUB Mitra 88 Jember mengolah jamur tiram menjadi bumbu pecel dengan rasa tidak pedas, sedang dan pedas, serta jamur krispi dengan berbagai varian rasa seperti barbeque, sapi panggang, pedas manis, dan keju manis, sedangkan Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram memproduksi jamur krispi dengan rasa original saja. KUB Mitra 88 Jember dapat menjangkau segmen pasar yang lebih luas dengan berbagai pilihan produk yang disediakan. Misalnya, konsumen yang senang dengan rasa pedas akan membeli jamur krispi dengan rasa pedas manis, atau konsumen yang senang mengkonsumsi pecel namun memiliki penyakit kolesterol maka akan memilih bumbu pecel dari KUB Mitra 88 Jember yang terbuat dari jamur tiram sehingga meminimalisir tingkat kolesterol. Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram yang hanya menyediakan satu jenis produk akan menjangkau segmen pasar yang tidak luas. Misalnya, konsumen yang senang dengan rasa pedas tidak akan memilih jamur krispi dari kedua UMKM karena tidak tersedia.

Salah satu karakteristik UMKM adalah terbatasnya modal. Ketiga usaha tersebut mendapatkan modal mandiri bukan dari lembaga keuangan sehingga jumlah modal yang dimiliki terbatas. Hal ini menyebabkan investasi untuk inovasi

masih kurang sehingga belum merespon kebutuhan konsumen dalam pengembangan produk. Inovasi produk hanya dilakukan oleh KUB Mitra 88 Jember dengan mengolah jamur tiram menjadi bumbu pecel serta jamur krispi dengan berbagai varian rasa. Namun, untuk jenis kemasan KUB Mitra 88 Jember tidak menyediakan berbagai pilihan untuk konsumen. Jamur krispi hanya tersedia dalam kemasan 45 gr dan bumbu pecel tersedia dalam kemasan 100 gr.

Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram walaupun hanya memproduksi jamur krispi dengan rasa original, namun menyediakan dua jenis kemasan yang berbeda untuk konsumen. Ukuran kemasan yang berbeda ditujukan untuk jenis konsumen yang berbeda. Jamur krispi kemasan 85 gr dari Rumah Jamur Zahra ditujukan untuk konsumen individu dan kemasan 75 gr ditujukan untuk *reseller*. Jamur krispi kemasan 25 gr dari Mutiara Jamur Tiram ditujukan untuk konsumen dari kantin Pondok Pesantren Nuris dan kemasan 85 gr ditujukan untuk konsumen yang memesan melalui media sosial.

Selain inovasi produk, KUB Mitra 88 Jember juga melakukan inovasi dalam proses produksi. Proses produksi dilakukan dengan menggunakan mesin-mesin modern untuk mempermudah proses produksi seperti *vacuum frying*, *spinner*, dan *vacuum sealer*. Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram masih menggunakan cara tradisional dalam pengolahan yakni dengan menggunakan kompor gas.

Karakteristik UMKM lainnya adalah terbatasnya sumber daya manusia yang dimiliki. Tenaga kerja yang dimiliki oleh ketiga usaha berjumlah 1 hingga 3 orang. KUB Mitra 88 Jember memiliki 3 karyawan, Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram masing-masing memiliki 1 karyawan. Pemilik merasa tidak memerlukan karyawan dalam jumlah yang banyak karena pemilik masih bisa melakukan beberapa tugas sekaligus. Karyawan yang dimiliki harus memiliki *skill* yang baik dan memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Kualitas karyawan yang baik akan mendukung usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan berperan dalam perkembangan usaha.

Adanya persaingan yang lebih ketat menuntut UMKM untuk lebih produktif dan inovatif agar mampu menghadapi kompetitor dan bersaing dalam

pasar global. Pengukuran kinerja perlu dilakukan agar UMKM mampu melakukan pengembangan usaha secara kontinyu dan bertahan dalam persaingan pasar global. Pengukuran kinerja yang baik adalah pengukuran dengan konsep *balanced*, yakni melihat kinerja dari aspek finansial (perspektif keuangan) dan non finansial. Perspektif non finansial yang dilihat adalah perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Apabila dilihat dari perspektif finansial, KUB Mitra 88 Jember melakukan manajemen keuangan dengan baik karena adanya catatan keuangan dan penjualan sehingga pemilik dapat mengetahui peningkatan penjualan. Sedangkan Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram tidak memiliki catatan keuangan dan penjualan yang baik. Pencatatan hanya dilakukan secara sederhana dan tidak mendetail. Catatan tersebut dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan merencanakan target-target selanjutnya. Walaupun masih ada kekurangan dalam pencatatan keuangan namun usaha mampu berjalan sekurangnya 3 tahun. Artinya, usaha pengolahan yang selama ini dijalankan menguntungkan karena pemilik masih terus melakukan produksi secara rutin sekurangnya 2 kali dalam seminggu. Jumlah produksi tidak banyak namun penerimaan yang diperoleh lebih besar dibanding biaya yang dikeluarkan. Berdasarkan perspektif finansial, diduga usaha pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember menguntungkan dan layak untuk dijalankan.

Berdasarkan perspektif pelanggan, pelanggan pada KUB Mitra 88 Jember memiliki beberapa pilihan produk. Pelanggan dapat membeli produk sesuai dengan selera dan pelanggan dapat membeli produk dengan rasa yang berbeda jika merasa bosan dengan satu rasa. Namun pelanggan hanya dapat membeli produk dengan satu jenis kemasan. Pelanggan pada Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram tidak memiliki pilihan produk karena hanya tersedia satu jenis produk. Jika pelanggan merasa bosan dengan satu rasa pelanggan akan beralih ke produk lain yang memiliki pilihan rasa yang diinginkan. Keunggulan Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram adalah adanya dua jenis kemasan yang disediakan. Pelanggan yang baru akan mencicipi produk dapat membeli kemasan dengan ukuran lebih kecil dan harga lebih murah. Atas dasar tersebut

maka dapat diduga kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif pelanggan adalah baik.

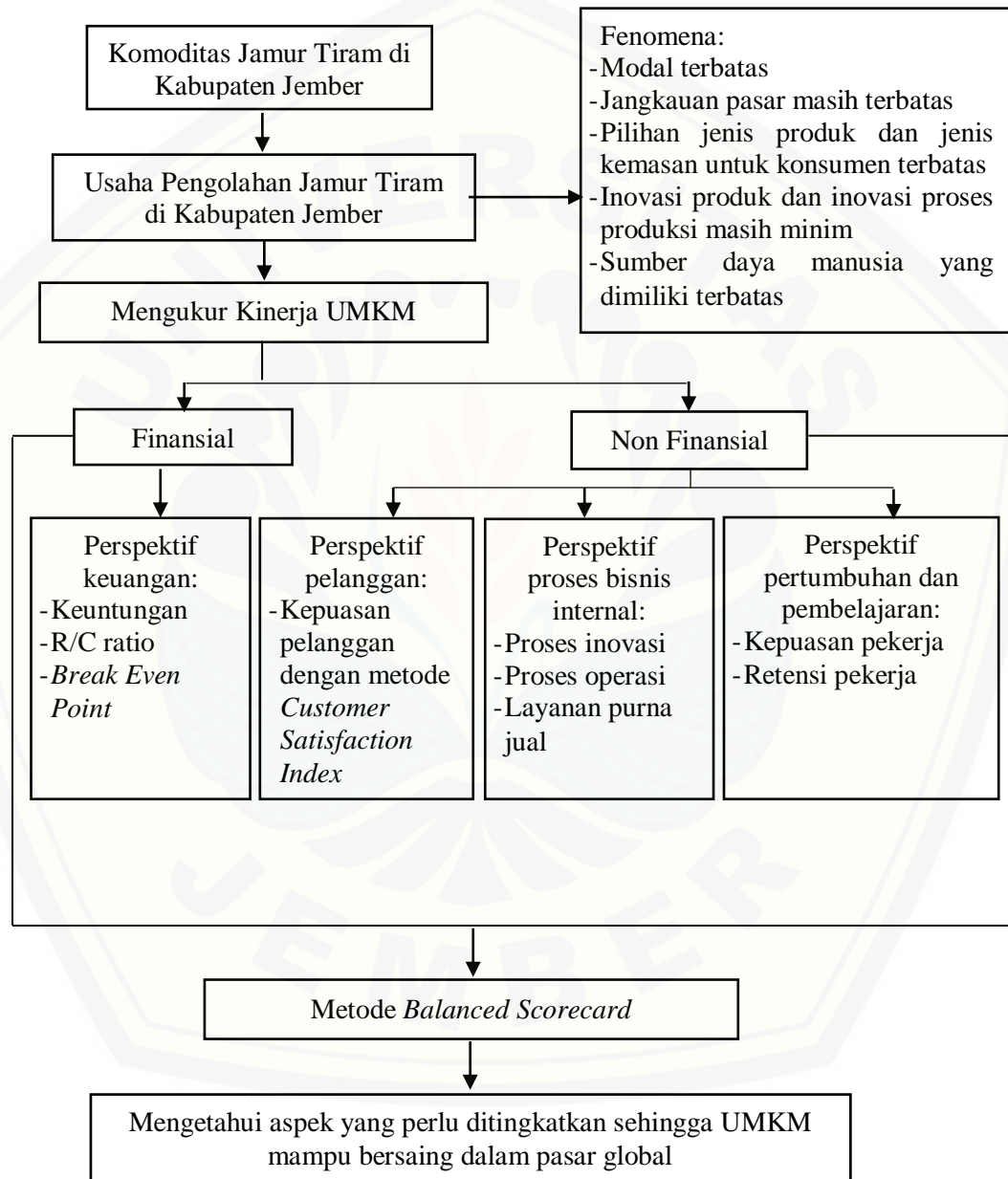
Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, KUB Mitra 88 Jember lebih unggul dalam hal inovasi dibanding Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram. KUB Mitra 88 Jember melakukan inovasi dengan mengolah jamur tiram menjadi bumbu pecel dan jamur krispi dengan berbagai varian rasa. Inovasi proses produksi juga dilakukan dengan menggunakan mesin-mesin modern yang dapat mempermudah proses produksi. Rumah Jamur Zahra dan Mutiara Jamur Tiram belum melakukan inovasi produk walaupun sudah melakukan inovasi dalam kemasan. Kedua UMKM belum menggunakan mesin-mesin modern dalam proses penggorengan. Mesin modern yang digunakan hanyalah *spinner* untuk meniriskan minyak dan menggunakan *vacuum sealer* untuk merekatkan kemasan. Atas dasar tersebut dapat diduga kinerja KUB Mitra 88 Jember pada perspektif proses bisnis internal adalah sangat baik dan kinerja dua UMKM lainnya pada perspektif proses bisnis internal adalah baik.

Apabila dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, jumlah karyawan yang dimiliki oleh ketiga usaha hanya 1 hingga 3 orang. Jumlah karyawan yang terbatas ini menyebabkan pemilik melakukan beberapa tugas sekaligus. Pemilik belum menambah karyawan karena merasa masih mampu mengerjakan tugas-tugas tersebut dan terbatasnya dana untuk memberi upah kepada karyawan baru. Sejak awal berdirinya usaha tidak pernah ada pergantian karyawan karena pemilik sudah sangat percaya dengan karyawan dan karyawan dapat membuktikan bahwa kinerjanya baik sehingga layak untuk dipertahankan. Selain itu, karyawan sudah merasa nyaman bekerja di tempat tersebut karena hubungan antara karyawan dengan pemilik sudah sangat dekat. Atas dasar tersebut maka dapat diduga kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sangat baik.

Empat perspektif yang telah dijelaskan di atas adalah perspektif yang akan diukur kinerjanya sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*. Empat perspektif *Balanced Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong



tercapainya hasil tersebut. Setelah mengetahui hasil pengukuran kinerja maka dapat dilihat aspek apa yang perlu dipertahankan dan diperbaiki oleh UMKM untuk mengembangkan usaha, menghadapi kompetitor, dan bersaing dalam pasar global. Adapun skema pemikiran dapat dilihat pada Gambar 2.1:

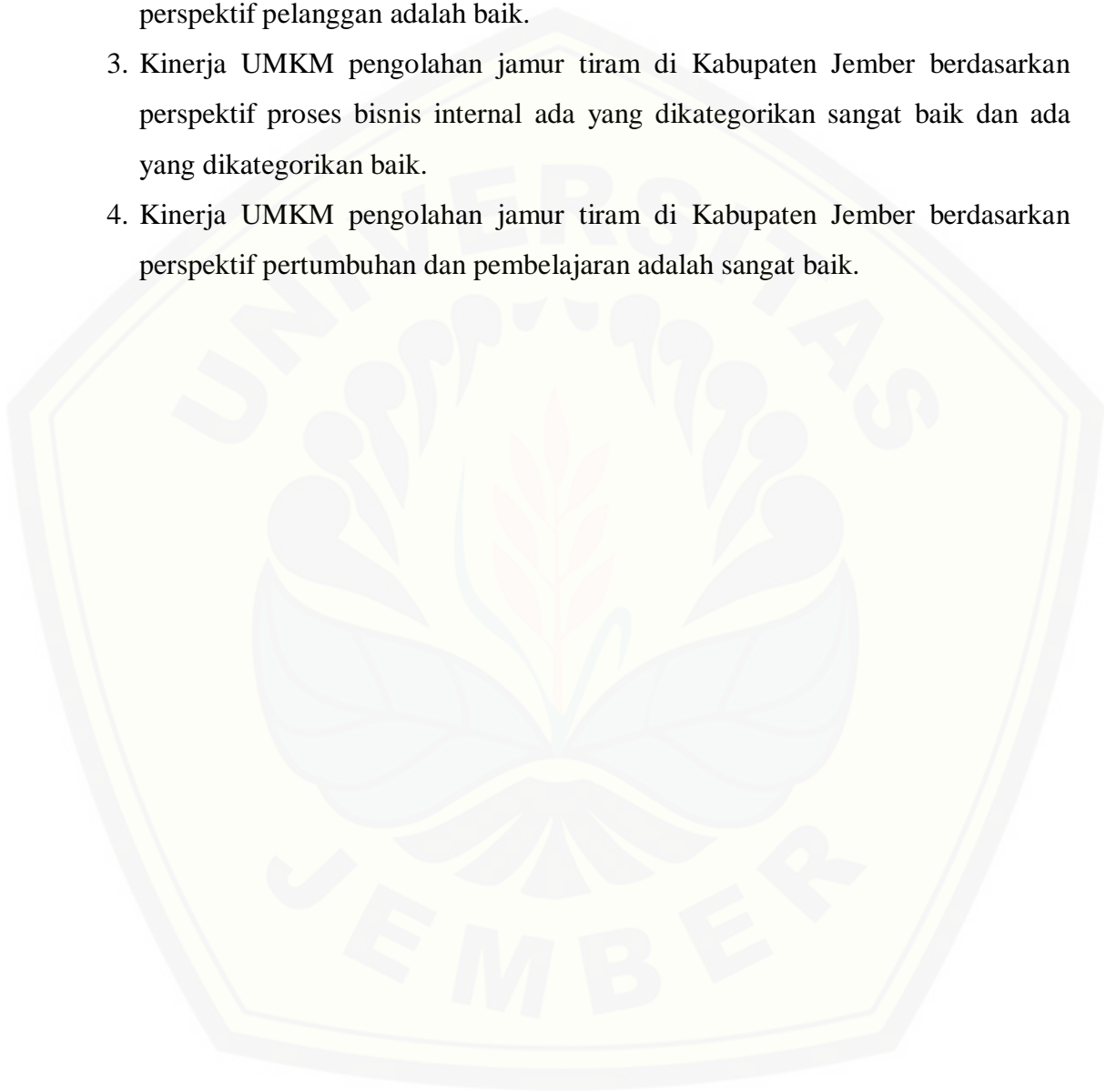


Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



**2. 6 Hipotesis**

1. Berdasarkan perspektif keuangan, usaha pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember menguntungkan dan layak untuk dijalankan.
2. Kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember berdasarkan perspektif pelanggan adalah baik.
3. Kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember berdasarkan perspektif proses bisnis internal ada yang dikategorikan sangat baik dan ada yang dikategorikan baik.
4. Kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sangat baik.



## BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian

Penentuan daerah penelitian ini dilakukan dengan sengaja (*purposive method*). Narbuko dan Achmadi (2004: 56) menyatakan bahwa *purposive method* berdasarkan pada ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang diperkirakan mempunyai sangkut paut erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat yang ada dalam populasi. Daerah penelitian yang dipilih adalah Kabupaten Jember pada UMKM pengolahan jamur tiram yakni KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram. Komoditas jamur tiram di Kabupaten Jember menjadi salah satu komoditas yang berpotensi untuk dikembangkan berdasarkan laporan akhir Masterplan Pertanian Kabupaten Jember Tahun 2015.

### 3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat kuantitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analitis dan metode deskriptif. Metode analitis ditujukan untuk menguji hipotesis-hipotesis dan mengadakan interpretasi yang lebih dalam (Nazir, 2009: 89). Metode deskriptif bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2009: 54).

### 3.3 Metode Pengambilan Contoh

Metode pengambilan contoh yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan metode sampling *snowball sampling* untuk mengambil sampel UMKM dan *quota sampling* untuk mengambil sampel pelanggan. *Non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan tidak memberikan peluang yang sama dari setiap anggota populasi, dengan tujuan tidak untuk generalisasi yang berasal pada probabilitas yang sama (Oktavia, 2015: 45). *Snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar (Sugiyono, 2009: 123). UMKM yang dijadikan sampel adalah UMKM pengolahan jamur tiram yang berada di wilayah Kabupaten Jember yakni KUB

Mitra 88 Jember di Desa Gebang Kecamatan Patrang, Rumah Jamur Zahra di Desa Andongsari Kecamatan Ambulu, dan Mutiara Jamur Tiram di Desa Antirogo Kecamatan Sumpersari. Sampel pekerja diambil dengan *total sampling*, yakni pengambilan sampel yang sama dengan jumlah populasi yang ada (Arikunto, 2006: 120). Pengambilan sampel pelanggan dilakukan dengan *quota sampling* yakni teknik penentuan sampel dari populasi yang memiliki ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan (Sugiyono, 2001: 60). Sampel yang dipilih adalah pelanggan yang membeli produk untuk dikonsumsi sendiri dan berdomisili di Kabupaten Jember. Sampel pada masing-masing produk sebanyak 10 pelanggan. Berikut tabel jumlah sampel pada masing-masing usaha:

Tabel 3.1. Jumlah Sampel Pada Masing-Masing UMKM Pengolahan Jamur Tiram di Kabupaten Jember

No	Nama Usaha	Sampel	Jumlah Sampel
1	KUB Mitra 88 Jember	Pemilik (Andriansyah)	1
		Karyawan	3
		Pelanggan bumbu pecel	10
		Pelanggan jamur krispi	10
2	Rumah Jamur Zahra	Pemilik (Bahrudin)	1
		Karyawan	1
		Pelanggan jamur krispi	10
3	Mutiara Jamur Tiram	Pemilik (Ahmad)	1
		Karyawan	1
		Pelanggan jamur krispi	10

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah teknik wawancara. Metode wawancara merupakan metode yang memberi pertanyaan terstruktur kepada sampel dari populasi dan dirancang untuk memperoleh informasi (data) dari responden (Widayat dan Amirullah, 2002: 68). Sedangkan data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder. Menurut Umar (2003: 84), data primer merupakan data mentah yang akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan yang diperoleh langsung dari sumber pertama, misalnya dari individu. Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik, diagram, gambar, dan

sebagainya sehingga lebih informatif. Data primer diperoleh dari wawancara melalui pengisian kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari buku-buku, artikel, penelitian-penelitian terdahulu, dan kumpulan informasi terkait topik penelitian.

### 3.5 Metode Analisis Data

Pengukuran kinerja UMKM pengolahan jamur di Kabupaten Jember menggunakan *Balanced Scorecard* dengan 4 perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pertumbuhan dan pembelajaran. Masing-masing perspektif memiliki indikator dan dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Perspektif Finansial

Pada perspektif finansial indikator yang digunakan adalah indikator keuntungan, R/C Ratio, dan *Break Even Point* (BEP).

##### a. Keuntungan

Menurut Firdaus (2010: 137) keuntungan merupakan hasil pengurangan antara total penerimaan (*total revenue*) dengan biaya total (*total cost*).

$$\pi = TR - TC$$

a. Apabila  $TR > TC$ , maka usaha menguntungkan.

b. Apabila  $TR < TC$ , maka usaha merugikan.

c. Apabila  $TR = TC$ , maka usaha dalam kondisi impas

##### b. R/C Ratio

Menurut Sumarsih (2010: 125) analisis ini digunakan untuk melihat besarnya keuntungan relatif dari sebuah usaha dalam 1 tahun terhadap biaya yang dikeluarkan, dengan rumus:

$$R/C \text{ ratio} = \frac{\text{Total penerimaan}}{\text{Total biaya produksi}}$$

Terdapat tiga kriteria dalam R/C ratio, yaitu Maulidah (2012: 161):

R/C ratio  $> 1$ , maka usaha tersebut efisien dan menguntungkan

R/C ratio = 1, maka usaha tersebut impas

R/C ratio  $< 1$ , maka usaha tersebut tidak efisien dan merugikan

c. *Break Even Point* (BEP)

Terdapat dua jenis perhitungan BEP yakni BEP dalam unit dan BEP dalam rupiah. Berikut rumus BEP dalam unit dan dalam rupiah (Suharto, 2017:33)

a. *Break Even Point* (BEP) dalam unit

$$\frac{FC}{P - VC}$$

b. *Break Even Point* (BEP) dalam rupiah

$$\frac{FC}{1 - VC/\text{Jumlah penjualan}}$$

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini dilakukan pengukuran kepuasan pelanggan dengan metode *Customer Satisfaction Index* (CSI). Pengukuran kepuasan pelanggan didasarkan pada 10 atribut, yakni:

1. Harga
2. Rasa
3. Tekstur
4. Volume
5. Warna
6. Ketahanan produk
7. Desain kemasan
8. Kemudahan mendapatkan
9. Keramahan penjual
10. Kecepatan pemesanan

Menurut Syukri (2014: 107) CSI merupakan indeks untuk menentukan tingkat kepuasan konsumen secara menyeluruh dengan pendekatan yang mempertimbangkan tingkat kepentingan dari atribut-atribut yang diukur. Untuk mengetahui besarnya CSI, maka dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Aritonang, 2005 dalam Syukri, 2014: 108):

1. Menentukan *Mean Importance Score* (MIS) tiap-tiap variabel. MIS adalah rata-rata skor pentingnya suatu atribut yang berasal dari rata-rata harapan tiap konsumen, dengan rumus:



$$MIS = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}$$

Dimana, n : Jumlah konsumen

Y<sub>i</sub> : Nilai kepentingan produk Y ke-i

2. Membuat *Weight Factors* (WF) per variabel. Bobot ini merupakan persentase nilai MIS per variabel terhadap total MIS seluruh variabel, dengan rumus:

$$WF = \frac{MIS_i}{\sum_{i=1}^p MIS_i} \times 100\%$$

Dimana, p : Produk layanan kepentingan ke-p

3. Menentukan *Mean Satisfaction Score* (MSS) tiap atribut. MSS adalah rata-rata kenyataan suatu atribut yang berasal dari rata-rata kepuasan produk yang dirasakan oleh konsumen, dengan rumus:

$$MSS = \frac{\sum_{i=0}^n X_i}{n}$$

Dimana, n : Jumlah konsumen

X<sub>i</sub> : Nilai kinerja produk X ke-i

4. Membuat *Weight Score* (WS<sub>k</sub>) tiap variabel. Bobot ini merupakan perkalian antara WF<sub>k</sub> dengan MSS<sub>k</sub>

$$WS_i = WFi \times MSS$$

5. Menentukan *Customer Satisfaction Index* (CSI)

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^p WS_i}{HS} \times 100\%$$

Dimana, p : Produk layanan kepentingan ke-p

HS : (*Highest Scale*) Skala maksimum yang digunakan

Tabel 3.2. Kriteria nilai *Customer Satisfaction Index* (CSI)

No.	Nilai CSI	Kriteria CSI
1.	X > 81	Sangat puas
2.	66 – 80	Puas
3.	51 – 65	Cukup puas
4.	35 – 50	Kurang puas
5.	0 – 34	Tidak puas

Sumber: Aritonang (2005, dalam Budiarto, 2013: 40)

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini terdapat 3 proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan, yakni: proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual. Proses inovasi mencakup produk baru dan kemasan baru yang digunakan. Proses operasi mencakup distribusi dan ketepatan waktu untuk membuat pesanan. Proses layanan purna jual mencakup produk cacat dan lama penggantian produk. Ketiga proses yang terdapat pada perspektif proses bisnis internal tersebut kemudian diukur menggunakan *skala likert*.

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator yang dilihat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kepuasan pekerja dan retensi pekerja. Indikator kepuasan pekerja dilihat dari aspek keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, pelatihan pekerja, *reward* kepada pekerja, motivasi dari pimpinan, kepuasan keseluruhan dengan UMKM. Kepuasan pekerja diukur menggunakan *skala likert*. Retensi pekerja diukur dengan persentase keluarnya pekerja (*turn over*).

Skala likert merupakan cara pengukuran dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan kemudian diminta untuk memilih jawaban yang telah diberi skor, seperti berikut (Rianse dan Abdi, 2012: 151):

1 = Sangat tidak baik

2 = Tidak baik

3 = Cukup baik

4 = Baik

5 = Sangat baik

Untuk mengetahui interval penilaian pada skala likert digunakan rumus (Putra, 2014: 182): Rentang skala = (Skor maksimal – Skor minimal) / Kriteria

Maka diperoleh nilai:

20 – 36 = sangat tidak baik

37 – 52 = tidak baik

53 – 68 = cukup baik

69 – 84 = baik

85 – 100 = sangat baik

Penyelesaian akhir = Total skor / (skor tertinggi likert x jumlah responden) x 100

### 3.6 Definisi Operasional

1. Responden adalah UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember yakni KUB Mitra 88 Jember, Rumah Jamur Zahra, dan Mutiara Jamur Tiram
2. Usaha mikro adalah usaha yang memiliki tenaga kerja berjumlah 1 hingga 4 orang.
3. Usaha kecil adalah usaha yang memiliki tenaga kerja berjumlah 5 hingga 19 orang.
4. Usaha menengah adalah usaha yang memiliki tenaga kerja berjumlah 20 hingga 99 orang.
5. Pengolahan adalah teknik mengubah jamur tiram menjadi bumbu pecel tanpa kacang dan jamur krispi dengan penambahan bumbu-bumbu tertentu.
6. Bumbu pecel tanpa kacang adalah bumbu pecel yang terbuat dari jamur tiram sebagai pengganti kacang dan dicampur dengan bahan-bahan lainnya.
7. Jamur krispi adalah jamur tiram yang diolah menjadi krispi.
8. Kinerja adalah kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.
9. Perspektif keuangan merupakan sudut pandang untuk melihat kondisi keuangan dari UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember.
10. Perspektif pelanggan merupakan sudut pandang untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap produk dari UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember.
11. Perspektif proses bisnis internal merupakan sudut pandang untuk melihat kinerja proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual pada UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember.
12. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan sudut pandang untuk melihat kepuasan karyawan dan retensi karyawan di UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember.

13. Pendapatan (*profit*) adalah jumlah uang yang diterima oleh pemilik UMKM pengolahan jamur dari hasil penjualan dalam jangka waktu tertentu dan sudah dikurangi dengan biaya-biaya.
14. Biaya tetap (*fixed cost*) adalah biaya tetap yang digunakan dan tidak habis dalam satu kali proses produksi.
15. Biaya variabel (*variable cost*) adalah biaya variabel yang digunakan dan habis dalam satu kali proses produksi.
16. Biaya total (*total cost*) adalah keseluruhan biaya yang digunakan untuk proses produksi.
17. Penerimaan (*total revenue*) adalah seluruh penerimaan yang diperoleh pemilik UKM pengolahan jamur dari penjualan.
18. R/C ratio merupakan rasio untuk melihat kelayakan usaha pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember.
19. BEP dalam unit merupakan analisis untuk melihat jumlah unit yang diproduksi oleh UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember untuk mencapai titik impas.
20. BEP dalam rupiah merupakan analisis untuk melihat harga jual minimum yang ditetapkan oleh UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember untuk mencapai titik impas.
21. Pelanggan adalah orang yang membeli produk-produk yang dijual oleh UMKM pengolahan jamur tiram untuk dikonsumsi sendiri dan berdomisili di Kabupaten Jember.
22. Proses inovasi adalah proses menciptakan produk baru atau memperbaiki produk yang sudah ada yang dilakukan oleh pemilik UMKM pengolahan jamur.
23. Proses operasi menggambarkan proses distribusi dan waktu untuk membuat pesanan pelanggan.
24. Layanan purna jual merupakan layanan yang diberikan oleh UMKM kepada pelanggan setelah pelanggan melakukan pembelian.
25. Pekerja adalah tenaga kerja yang bekerja pada UMKM pengolahan jamur tiram dan mendapatkan gaji (upah).

26. Retensi karyawan merupakan upaya pemilik atau pimpinan usaha untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di tempat tersebut.





## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil perhitungan keuntungan, R/C ratio, dan BEP pada ketiga UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember maka dapat disimpulkan bahwa usaha yang dijalankan menguntungkan dan layak untuk dijalankan. Atas dasar tersebut maka pada perspektif keuangan, usaha pengolahan jamur tiram pada UMKM di Kabupaten Jember dapat mendatangkan keuntungan dan usaha layak untuk dijalankan.
2. Berdasarkan hasil perhitungan *Customer Satisfaction Index*, kepuasan pelanggan terhadap produk olahan jamur tiram pada ketiga UMKM di Kabupaten Jember termasuk dalam kategori “puas”. Skor kepuasan pelanggan terhadap produk jamur krispi olahan dari KUB Mitra 88 Jember sebesar 78,95 dengan atribut rasa yang paling memuaskan pelanggan. Skor kepuasan pelanggan terhadap produk bumbu pecel dari KUB Mitra 88 Jember sebesar 77,81 dengan atribut harga dan keramahan penjual yang paling memuaskan pelanggan. Kepuasan pelanggan terhadap produk jamur krispi dari Rumah Jamur Zahra sebesar 73,99 dengan atribut keramahan penjual yang paling memuaskan pelanggan. Kepuasan pelanggan terhadap produk jamur krispi dari Mutiara Jamur Tiram sebesar 77,74 dengan atribut harga yang paling memuaskan pelanggan. Atas dasar tersebut maka kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif pelanggan adalah baik.
3. Kinerja perspektif bisnis internal pada UMKM KUB Mitra 88 Jember adalah baik (skor 83,33) karena KUB Mitra 88 Jember sudah mampu menyesuaikan biaya produksi dengan anggaran yang disediakan dan sudah menggunakan teknologi modern dalam proses produksi. Skor kinerja perspektif bisnis internal pada UMKM Rumah Jamur Zahra sebesar 78,67 termasuk dalam kategori baik karena Rumah Jamur Zahra sudah mampu menyesuaikan biaya produksi dengan anggaran yang disediakan dan mampu memberikan ganti dengan cepat kepada pelanggan apabila terdapat produk yang cacat memperoleh skor tertinggi. Skor kinerja perspektif bisnis internal pada

UMKM Mutiara Jamur Tiram sebesar 79,33 termasuk dalam kategori baik karena UMKM mampu menyediakan media untuk menampung kritik dan saran yang mudah diakses oleh pelanggan memperoleh skor tertinggi. Atas dasar tersebut maka kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif proses bisnis internal adalah baik.

4. Skor kepuasan pekerja pada ketiga UMKM adalah baik. Skor kepuasan pekerja KUB Mitra 88 Jember sebesar 84,44 dan termasuk dalam kategori baik karena UMKM mampu memberikan lingkungan kerja yang kondusif dan pimpinan mampu memberikan motivasi kepada pekerja. Skor kepuasan pekerja Rumah Jamur Zahra sebesar 82,22 dan termasuk dalam kategori baik karena pimpinan memberikan pelatihan kerja dan pekerja merasa puas secara keseluruhan terhadap UMKM. Skor kepuasan pekerja Mutiara Jamur Tiram sebesar 77,78 dan termasuk dalam kategori baik karena UMKM mampu memberikan lingkungan kerja yang kondusif. Pekerja pada UMKM dari awal berdiri hingga tahun 2018 adalah tetap, artinya persentase *turn over* pada ketiga UMKM adalah 0%. Berdasarkan perhitungan kepuasan pekerja dan retensi pekerja maka dapat disimpulkan bahwa kinerja UMKM pengolahan jamur tiram di Kabupaten Jember pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik.

## 5.2 Saran

1. Pelaku usaha dapat memperoleh pinjaman modal dari lembaga keuangan jika memiliki legalitas usaha, membuat rencana bisnis yang baik, serta manajemen dan laporan keuangan yang baik. Bagi pemerintah, sosialisasi legalitas usaha dan pelatihan mengenai manajemen keuangan perlu dilakukan agar para pelaku usaha dapat memenuhi persyaratan untuk meminjam modal kepada lembaga keuangan.
2. Atribut-atribut kemudahan mendapatkan, ketahanan produk, dan tekstur produk harus mendapatkan perhatian lebih dari pemilik usaha karena merupakan atribut yang diharapkan oleh pelanggan namun kepuasan pelanggan terhadap atribut-atribut tersebut masih dibawah harapan pelanggan.

3. Inovasi harus dilakukan oleh pelaku usaha karena kebutuhan dan keinginan konsumen berubah-ubah sehingga dibutuhkan inovasi agar usaha dapat bertahan. Inovasi yang dilakukan dapat berupa inovasi produk dan inovasi manajemen. Pelaku usaha dapat mengikuti pelatihan kewirausahaan yang diadakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM untuk menambah *skill* yang berguna untuk mengembangkan produk.
4. Pemilik UMKM perlu memperhatikan aspek pemberian hadiah (*reward*) kepada pekerja. Pemberian hadiah bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja sehingga pekerja bisa lebih giat dan dapat meningkatkan kinerja UMKM itu sendiri. Selain itu, pelaksanaan evaluasi perlu dilakukan secara rutin walaupun tidak dilakukan secara formal. Pelaksanaan evaluasi penting untuk mengetahui kinerja yang dilakukan di masa lampau sehingga pada masa mendatang dapat mengerjakan tugas dengan lebih baik.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andersen, Henrik., Cobbold, Ian., & Lawrie, Gavin. 2001. Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Reflection On Literature and Practice. *Proceedings of the Fourth SMESME Internatioal Conference*. Aalborg, Denmark.
- Andi. dan Putra, Bayu Airlangga. 2007. *Kewirausahaan UKM: Pemikiran dan Pengalaman*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ardiana, Brahmayanti, dan Subaedi. 2010. Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol.12, No.1*.
- Ardiyanto, Bagus., dan Setiawan, Achma Hendra. 2013. Analisis Bantuan Kredit Dari Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL) PT. Pelabuhan Indonesia Iii (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang Terhadap Perkembangan Usaha Mikro Kecil Di Kota Semarang. *Diponegoro Journal of Economics. Vol.2 No.3. ISSN: 2337 – 3814*.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Aryani, Dwi., dan Rosinta, Febrina. 2010. Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan. *Bisnis dan Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi. Vol. 17 No. 2. ISSN 0854-3844*.
- Aspriyati, Wiwik., Andani, Apri., & Sukiyono, Ketut. 2017. Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk Sahabat di Lubuklinggau: Aplikasi *Balanced scorecard* (BSC). *AGRISEP Vol. 16 No. 2. ISSN: 1412-8837*.
- Baldacchino, Leonie. Entrepreneurial Creativity And Innovation. Paper presented at the First International Conference on Strategic Innovation and Future Creation. *University of Malta*.
- Basuony, Muhammed A.K. 2014. The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Accounting and Finance Research Vol. 3, No. 2. ISSN 1927-5986*.
- Chaiprasit, Kemakorn., dan Santidhirakul, Orapin. 2011. Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 25 (2011) 189 – 200. International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*.



- Choudhary, Ali Iftikhar., Akhter, Syed Azeem., Asif, Muhammad., Choudhry, Rashid Mehmood., Siddique, Zafarullha., dan Mughal, Asif. 2011. Impact Of After Sale Service Characteristics on Customer Satisfaction. *Information Management and Business Review*. Vol. 3, No. 6. ISSN: 2220-3796.
- Darmadi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan "Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Dhermawan, AA. Ngurah Bagus., Sudibya, I Gede A., dan Utama, I Wayan M. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Lingkungan Kantor Dinas Karyawan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 6, 173 No. 2.
- Erwina., Sukmawati, Anggraini., & Sumertajaya, I Made. 2015. Perancangan Balance Scorecard untuk Mengembangkan Modal Insani dan Meningkatkan Kinerja pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* Vol 13 No 3. ISSN: 1693-5241.
- Fakhrudin, Hendy. 2008. *Istilah Pasar Modal A-Z*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Fattah, Hussein. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja: Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri*. Yogyakarta: Elmatara.
- Firdaus, Muhammad. 2010. *Manajemen Agribisnis*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Fourie, Letitia. 2015. Customer Satisfaction: A Key To Survival For SMEs? Problems and Perspectives in Management. *Volume: 13 Issue: 3*.
- Gunawan, Romi. 2015. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Kelompok Usaha Kecil dan Mikro (UKM) Binaan UP3HP di Kota Bengkulu. *Ekombis Review*.
- Hadiyati, Ernani. 2011. Kreativitas dan Inovasi Berpengaruh Terhadap Kewirausahaan Usaha Kecil. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.13, No. 1.
- Hartono, Winastyo Febrianto., dan Rotinsulu, Jopie Jorie. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Prima Inti Citra Rasa Manado. *Jurnal EMBA* Vol.3 No.2 Juni 2015. ISSN 2303-1174.
- Hery. 2017. *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta: PT. Grasindo.



- Ismanto, Hadi., dan Irawan, Shalihul Aziz Widya. Peran Karakteristik Pemilik, Hubungan Dengan Pelanggan, Komitmen Perilaku, dan Orientasi Usaha Terhadap Kinerja Keuangan UKM. *Jurnal Siasat Bisnis Vol. 22 No. 1*.
- Istifadah, Nurul. Peran, Penyerapan Tenaga Kerja, Serta Inovasi UMKM Dalam Membangun Kewirausahaan yang Berkelanjutan di Jawa Timur. *Conference Paper DOI 10.13140/RG.2.1.4820.4883*.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasmir dan Jakfar. 2013. *Studi Kelayakan Bisnis: Edisi Revisi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Kementerian Pertanian. 2014. *Rencana Strategis Direktorat Jenderal Hortikultura Tahun 2014-2019*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Kementerian PPN/Bappenas. 2016. *Warta KUMKM: Penguatan UMKM Untuk Pertumbuhan Ekonomi yang Berkualitas*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Kompasiana. 2017. *Peran Penting UMKM Penggerak Ekonomi Indonesia*. [serial on line]. <https://www.kompasiana.com/599eabfae728e442d60622e2/3-peran-penting-umkm-penggerak-penting-ekonomi-indonesia>. [14 Februari 2018].
- Kotler, Philip., dan Keller, Kevin Lane. 2012. *Marketing Management: 14<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Philip., dan Armstrong, Gary. 2012. *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall
- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI)., dan Bank Indonesia. 2015. *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan Bank Indonesia
- Maulana, Erie. 2012. *Panen Jamur Tiap Musim: Panduan Lengkap Bisnis dan Budi Daya Jamur Tiram*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Maulidah, Silvana. 2012. *Pengantar Manajemen Agribisnis*. Malang: Universitas Brawijaya Press.

- Moses, Melmambessy. 2011. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Penjenjangan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Dan Ukm Kota Jayapura. *Analisis Manajemen Vol. 5 No. 2. ISSN : 14411-1799*
- Murniningsi, Rochiyati., dan Muhdiyanto. 2011. Komitmen Organisasi Karyawan Ukm: Pengaruh *Job Enrichment* Dan *Employee Recognition* (Studi Empiris Pada Usaha Kecil Dan Menengah Di Kota Magelang). *Prosiding Seminar Internasional Dan Call For Papers "Towards Excellent Small Business"*
- Mustikowati, Rita Indah., dan Tysari, Irma. 2014. Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, dan Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Pada UKM Sentra Kabupaten Malang). *Jurnal Modernisasi Vol 10 No 1.*
- Narbuko, C. & Achmadi, A. 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugraha, Tio Wahyu., & Priminingtyas, Dina Novia. 2016. Strategi Pengembangan Usaha Kecap Cemara Dengan Metode Blue Ocean Strategy dan Balanced Scorecard Pada UKM Cemara Food, Kecamatan Talun, Kabupaten Blitar. *Jurnal Habitat Vol. 27 No.1. ISSN: 0853-5167.*
- Oktavia, Nova. 2015. *Sistematika Penulisan Karya Ilmiah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Prasetyo, Andjar. 2016. *UKM, Kelayakan Usaha dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Indocamp.
- Puspitaningrum, Titits., Kurniawati, Sri Lestari., dan Metana, Nosy Yodi. 2017. Pelaporan Keuangan pada UMKM di Surabaya (Studi Pada UKM Diah Cookies). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis. Vol. 2 No. 1. ISSN : 2528-1216.*
- Putra, Zahreza FS., Sholeh, Muhammad., & Widyastuti, Naniek. 2014. Analisis Kualitas Layanan Website BTKP-DIY Menggunakan Metode Webqual 4.0. *Jurnal Jarkom Vol. 1 No. 14. ISSN: 2338-6312.*
- Rahim, Abdul., dan Karana, Haikal. 2014. Karakteristik Operasional Usaha Mikro di Kota Medan. *Seminar Nasional IENACO. ISSN: 2337 – 4349.*
- Rai, I Gusti Agung. 2008. *Audit Kinerja pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, dan Studi Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.

- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rante, Yohannes. 2010. Pengaruh Budaya Etnis dan Perilaku Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Agribisnis di Provinsi Papua. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 12 No 2*.
- Rajic, Tamara., Nikolic, Ivan., dan Milosevic, Isidora. 2016. The Antecedents of SMEs' Customer Loyalty: Examining the role of Service Quality, Satisfaction and Trust. *Industrija Vol.44 No.3. DOI: 10.5937/industrija44-10741*.
- Ratnamurni, Elis Dwiana. 2011. Kinerja Usaha Kecil Agroindustri Makanan dan Minuman di Jawa Barat. *Portofolio Vol 8 No 2*.
- Razek, Waleed Ahmed Abdel. 2011. Factor Affecting the Effectiveness of the Job Performance of the Specialist Working in the Youth Care at Helwan University. *World Journal of Sport Sciences. Vol. 4, No. 4. ISSN 2078-4724*.
- Rompho, Nopadol. 2011. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 11. ISSN 1833-3850*.
- Rufaidah, Popy. 2014. *Manajemen Strategik: Analisis, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Bandung: Humaniora Utama Press.
- Rue, Leslie W., dan Byars, Lloyd L. 2005. *Management: Skills and Application*. New York: McGraw-Hill/Irwin, Inc.
- Sasono, Eko., dan Rahmi. 2014. Manajemen Inovasi pada Usaha Kecil Menengah. *Jurnal STIE Semarang Vol 6 No 3*.
- Sidiqqoh, Siti Ati., dan Alamsyah, Doni Purnama. 2017. Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Mikro Melalui Kajian Komitmen dan Ambisius Pengusaha. *Jurnal Ecodemica Vol 1 No 2. ISSN: 2355-0295, E-ISSN: 2549-8932*.
- Sridiawati. 2014. Persepsi Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Oleh Pimpinan Biro Umum Di Kantor Gubernur Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.2 No.1*.
- Suci, Yuli Rahmini. Perkembangan UMKM di Indonesia. *Jurnal Ilmiah cano Economos Vol. 6 No. 1*.

- Sudiarta, I Putu Lanang Eka., Kirya, I Ketut., & Cipta, I Wayan. 2014. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Bangli. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Vol 2*.
- Sudrajad, Ahmad Bagus., dan Andriani, Dwi Retno. 2015. Pengaruh Atribut Produk Terhadap Keputusan Konsumen Dalam Pembelian Produk Abon Jamur Tiram Di Perusahaan Ailanifood Kota Malang Jawa Timur. *Jurnal Habitat, Volume 26, No. 2. ISSN: 0853-5167*
- Sugiyono. 2001. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto. 2017. Analisis *Break Even Point* pada Usaha Keripik Singkong “Barokah” di Desa Karang Rejo Kabupaten Pesawaran. *Jurnal Universitas Tulang Bawang*.
- Sukwadi, Ronald., dan Meliana, Milkha. 2014. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turn Over Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri Vol. 3, No.1*.
- Sulistyowati, Yayuk. 2017. Pencatatan Pelaporan Keuangan UMKM (Study Kasus di Kota Malang). *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi. Vol.5 No.2*
- Sumarsih, Sri. 2010. *Untung Besar Usaha Bibit Jamur Tiram*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Suparwo, Adi., Suhendi, Hendi., Rachman, Rizal., Arifin, Toni., dan Shobary, Mayya Nurbayanti. 2018. Strategi Pengembangan Usaha pada UMKM Baju Bayi Indra Collection. *Jurnal Pengabdian Masyarakat. Vol.1 No. 2*.
- Suriawiria, Unus. 2002. *Budidaya Jamur Tiram*. Yogyakarta: Kanisius.
- Susliawati. dan Raharjo, Budi. 2010. *Petunjuk Teknis Budidaya Jamur Tiram (Pleurotus ostreatus var florida) yang Ramah Lingkungan*. BPTP Sumatera Selatan.
- Suwondo, Diah Indriani., dan Sutanto, Eddy Madiono. 2015. Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 17, NO. 2. ISSN 1411-1438*



- Syukri, Siti A.H. 2014. Penerapan *Customer Satisfaction Index* (CSI) dan Analisis *GAP* Pada Kualitas Pelayanan Trans Jogja. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri Vol. 13 No 2. ISSN 1412-6869.*
- Ulfah, Fitriana., dan Rahardjo, Susilo Toto. 2013. Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi pada Usaha Kecil Menengah di Kota Salatiga. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Vol 10 No 1.*
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Widayanto. 2017. Analisis Proses Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Konveksi *Ryan Collection* Di Kabupaten Kudus. *Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 6 No. 1.*
- Widayat., dan Amirullah. 2002. *Riset Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Widyanto, Ishworo. 2015. *Peran UMKM dalam Perekonomian Indonesia, Implementasi dan Kendalanya*. [serial on line]. <https://unitafisip.files.wordpress.com/2015/09/p-ishworo-1.pdf>. [14 Maret 2018].
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edy., & Ichsan, Muhammad. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Zaharuddin, Harmaizar. 2006. *Menggali Potensi Wirausaha*. Bekasi: CV Dian Anugerah Prakasa.



**LAMPIRAN**

Lampiran A. Data Pemilik UMKM

No	UKM	Pemilik	L/P	Usia
1	KUB Mitra 88 Jember	Andriansyah Setiawan Saputra	L	27
2	Rumah Jamur Zahra	Baharudin	L	41
3	Mutiara Jamur Tiram	Ahmad Kholili	L	34

Lampiran B. Data Pekerja pada UMKM

No	Nama Karyawan	UKM	L/P	Usia
1	Yuli	KUB Mitra 88 Jember	P	25
2	Nurhayati	KUB Mitra 88 Jember	P	30
3	Senip	KUB Mitra 88 Jember	L	24
4	Nur Faidah	Rumah Jamur Zahra	P	50
5	Achmad Fauzi	Mutiara Jamur Tiram	L	20

Lampiran C. Jumlah Produksi

UKM	Produk	Jumlah Produksi per Proses Produksi (Kg)	Produksi dalam satu tahun
KUB Mitra 88 Jember	Jamur Krispi	15	72 kali
	Bumbu Pecel	24	72 kali
Rumah Jamur Zahra	Jamur Krispi	7	48 kali
Mutiara Jamur Tiram	Jamur Krispi	5	72 kali

## Lampiran D. Biaya Tetap Jamur Krispi KUB Mitra 88 Jember Per Proses Produksi

No.	Jenis Fixed Cost	Jumlah	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Total (Rp)	Umur ek. (Th)	Penyusutan (Rp/Th)	Penyusutan (Rp/Produksi)
1	Bangunan	1	Unit	210,000,000	210,000,000	15	14,000,000.00	129,629.63
2	Vacuum frying	1	Unit	16,000,000	16,000,000	10	1,600,000.00	14,814.81
3	Cup sealer	1	Unit	500,000	500,000	5	100,000.00	925.93
4	Spinner	1	Unit	2,000,000	2,000,000	10	200,000.00	1,851.85
5	Pengaduk bumbu perasa	1	Unit	1,400,000	1,400,000	10	140,000.00	1,296.30
6	Pisau	2	Unit	10,000	20,000	5	4,000.00	37.04
7	Baskom	4	Unit	20,000	80,000	5	16,000.00	148.15
8	Gunting	1	Unit	5,500	5,500	5	1,100.00	10.19
9	Serok	2	Unit	25,000	50,000	5	10,000.00	92.59
10	Pajak Bangunan	1	Unit	150,000	150,000	1	150,000.00	1,388.89
	Total				230,205,500		16,221,100.00	150,195.37

## Lampiran E. Biaya Variabel Jamur Krispi KUB Mitra 88 Jember Per Proses Produksi

No	Jenis Variable Cost	Jumlah	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Total (Rp)
1	Jamur tiram	15	Kg	11,000	165,000
2	Tepung terigu	15	Kg	6,500	97,500
3	Bumbu rahasia	1	Unit	5,000	5,000
4	Telur	0.75	Kg	22,000	16,500
5	Minyak goreng	3.5	L	11,000	38,500
6	Bubuk perasa	6	Bungkus	5,000	30,000
7	Cup	333	Unit	200	66,600
8	Stiker label	333	Unit	111.10	36,996
10	Transportasi	1	Unit	10,000	10,000
11	Pulsa	1	-	16,667	16,667
12	Listrik	1	-	11,111	11,111
13	Tenaga kerja	3	Orang	50,000.00	150,000
	Total				643,874.08

Lampiran F. Biaya Tetap Bumbu Pecel KUB Mitra 88 Jember Per Proses Produksi

No.	Jenis Fixed Cost	Jumlah	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Total (Rp)	Umur ek. (Th)	Penyusutan (Rp/Th)	Penyusutan (Rp/Produksi)
1	Bangunan	1	Unit	210,000,000	210,000,000	15	14,000,000.00	194,444.44
2	Vacuum sealer	1	Unit	4,000,000	4,000,000	10	400,000.00	5,555.56
3	Vacuum frying	1	Unit	16,000,000	16,000,000	10	1,600,000.00	22,222.22
4	Selepan	1	Unit	3,000,000	3,000,000	10	300,000.00	4,166.67
5	Sutil kayu	1	Unit	5,000	5,000	5	1,000.00	13.89
6	Baki	4	Unit	10,000	40,000	5	8,000.00	111.11
7	Solet	2	Unit	2,000	4,000	5	800.00	11.11
8	Baskom	5	Unit	20,000	100,000	5	20,000.00	277.78
9	Pisau	2	Unit	10,000	20,000	5	4,000.00	55.56
10	Pajak bangunan	1	Unit	46,666	46,666	1	46,666.00	648.14
	Total				233,215,666		16,380,466.00	227,506.47

Lampiran G. Biaya Variabel Bumbu Pecel KUB Mitra 88 Jember Per Proses Produksi

No.	Jenis Variable Cost	Jumlah	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Total (Rp)
1	Jamur tiram	24	Kg	11,000.00	264,000
2	Tepung terigu	24	Kg	6,000.00	144,000
3	Bawang merah	0.5	Kg	7,000.00	3,500
4	Bawang putih	0.5	Kg	10,000.00	5,000
5	Garam	0.5	Kg	4,500.00	2,250
6	Bumbu rahasia	1	Unit	10,000.00	10,000
7	Kardus kemasan	240	Biji	100.00	24,000
8	Plastik kemasan	240	Biji	100.00	24,000
9	Pulsa	1	GB	10,000	10,000
10	Transportasi	1	Unit	5,000	5,000
11	Listrik	1	-	16,667	16,667
12	Tenaga kerja	3	Orang	50,000.00	150,000
	Total				658,417



## Lampiran H. Keuntungan Per Proses Produksi KUB Mitra 88 Jember dengan Produk Jamur Krispi dan Bumbu Pecel

UMKM	KUB Mitra 88 Jember	
	Jamur Krispi	Bumbu Pecel
<i>Fixed Cost/FC (Rp)</i>	150.195,37	227.506,47
<i>Variable Cost/VC (Rp)</i>	643.874,08	658.416,67
<i>Total Cost/TC (Rp)</i>	794.069,45	885.903,14
<i>Quantity/Q (pcs)</i>	333	240
<i>Price/P (Rp)</i>	5.000,00	7.500,00
<i>Total Revenue/TR (Rp)</i>	1.665.000,00	1.800.000,00
<i>Profit/μ (Rp)</i>	870.930,55	914.076,86

## Lampiran I. Break Even Point dan R/C Ratio Produk Jamur Krispi pada KUB Mitra 88 Jember

<i>Fixed Cost (FC)</i>	<i>Variable Cost (VC) per produk</i>	<i>Price (P)/unit</i>	<i>BEP (unit) FC / (1-(VC/P))</i>	<i>Total Variable Cost (VC)</i>	<i>Jumlah Penjualan (S)</i>	<i>BEP (rupiah) FC / (VC - S)</i>	<i>R/C Ratio (TR/TC)</i>
150.195,37	1.933,56	5.000,00	48.98	643.874,08	1.665.000,00	244.901,52	2.10

## Lampiran J. Break Even Point dan R/C Ratio Produk Bumbu Pecel pada KUB Mitra 88 Jember

<i>Fixed Cost (FC)</i>	<i>Variable Cost (VC) per produk</i>	<i>Price (P)/unit</i>	<i>BEP (unit) FC / (1-(VC/P))</i>	<i>Total Variable Cost (VC)</i>	<i>Jumlah Penjualan (S)</i>	<i>BEP (rupiah) FC / (VC - S)</i>	<i>R/C Ratio (TR/TC)</i>
227.506,47	2.743,40	7.500,00	47.83	658.416,67	1.800.000,00	358.722,52	2.03

Lampiran K. Biaya Tetap Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra Per Proses Produksi

No.	Jenis Fixed Cost	Jumlah	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Total (Rp)	Umur ek. (Th)	Penyusutan (Rp/Th)	Penyusutan (Rp/Produksi)
1	Bangunan	1	Unit	85,000,000	85,000,000	15	5,666,666.67	118,055.56
2	Tabung gas	1	Unit	150,000	150,000	10	15,000.00	312.50
3	Vacuum sealer	1	Unit	335,000	335,000	10	33,500.00	697.92
4	Spinner	1	Unit	2,100,000	2,100,000	10	210,000.00	4,375.00
5	Kompor	1	Unit	135,000	135,000	10	13,500.00	281.25
6	Wajan	1	Unit	205,000	205,000	10	20,500.00	427.08
7	Sutil	2	Unit	15,000	30,000	5	6,000.00	125.00
8	Serok	2	Unit	25,000	50,000	5	10,000.00	208.33
9	Baskom	3	Unit	10,000	30,000	5	6,000.00	125.00
10	Pisau	2	Unit	5,500	11,000	5	2,200.00	45.83
11	Gunting	1	Unit	10,000	10,000	5	2,000.00	41.67
12	Pajak bangunan	1	Unit	40,000	40,000	1	40,000.00	833.33
	Total				88,096,000		6,025,366.67	125,528.47

## Lampiran L. Biaya Variabel Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra Per Proses Produksi

No.	Jenis Variable Cost	Jumlah	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Total (Rp)
1	Jamur tiram	7	Kg	11,000	77,000.00
2	Tepung terigu	7	Kg	6,000	42,000.00
3	Rempah-rempah	1	-	2,500	2,500.00
4	Minyak goreng	2	Lt	11,200	22,400.00
5	Plastik kemasan	88	Biji	750	66,000.00
6	Stiker label	88	Biji	100	8,800.00
8	Listrik	1	-	8,333	8,333.00
9	Gas	1	Buah	4250	4,250.00
10	Tenaga kerja	1	Orang	50,000	50,000.00
11	Transportasi	1	-	5,000	5,000.00
12	Pulsa	1	-	12,500	12,500.00
	Total				298,783.00

Lampiran M. Keuntungan Per Proses Produksi Rumah Jamur Zahra dengan Produk Jamur Krispi

UMKM	Rumah Jamur Zahra
Produk	Jamur Krispi
<i>Fixed Cost/FC</i> (Rp)	125.528,47
<i>Variable Cost/VC</i> (Rp)	298.783,00
<i>Total Cost/TC</i> (Rp)	424.311,47
<i>Quantity/Q</i> (pcs) kemasan 75 gr	47
<i>Quantity/Q</i> (pcs) kemasan 85 gr	41
<i>Price/P</i> (Rp) kemasan 75 gr	7.000,00
<i>Price/P</i> (Rp) kemasan 85 gr	8.000,00
<i>Total Revenue/TR</i> (Rp)	657.000,00
<i>Profit/μ</i> (Rp)	232.688,53

Lampiran N. *Break Even Point* dan R/C Ratio Produk Jamur Krispi pada Rumah Jamur Zahra

Jenis Produk	<i>Fixed Cost</i> (FC)	<i>Variable Cost</i> (VC) per produk	<i>Price</i> (P)/unit	BEP (unit) $FC / (1 - (VC/P))$	Total <i>Variable Cost</i> (VC)	Jumlah Penjualan (S)	BEP (rupiah) $FC / (VC - S)$	R/C Ratio (TR/TC)
Kemasan 75 gr	125.528,47	3.232,79	7.000,00	28,51	151.941,5	329.000,00	233.249,84	1.55
Kemasan 85 gr	125.528,47	3.581,50	8.000,00	33,32	146.841,5	328.000,00	227.277,98	

Lampiran O. Biaya Tetap Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram Per Proses Produksi

No.	Jenis Fixed Cost	Jumlah	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Total (Rp)	Umur ek. (Th)	Penyusutan (Rp/Th)	Penyusutan (Rp/Produksi)
1	Bangunan	1	Unit	70,000,000	70,000,000	15	4,666,666.67	64,814.81
2	Wajan	1	Unit	205,000	205,000	10	20,500.00	284.72
3	Kompor	1	Unit	149,000	149,000	10	14,900.00	206.94
4	Tabung gas	1	Unit	150,000	150,000	10	15,000.00	208.33
5	Spinner	1	Unit	2,250,000	2,250,000	10	225,000.00	3,125.00
6	Impulse sealer	1	Unit	262,000	262,000	5	52,400.00	727.78
7	Sutil	2	Unit	15,000	30,000	5	6,000.00	83.33
8	Serok	2	Unit	25,000	50,000	5	10,000.00	138.89
9	Baskom	2	Unit	20,000	40,000	5	8,000.00	111.11
10	Pisau	1	Unit	5,000	5,000	5	1,000.00	13.89
11	Gunting	1	Unit	10,000	10,000	5	2,000.00	27.78
12	Pajak bangunan	1	Unit	35,000	35,000	1	35,000.00	486.11
	Total				73,151,000		5,021,466.67	69,742.59



## Lampiran P. Biaya Variabel Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram Per Proses Produksi

No.	Jenis Variable Cost	Jumlah	Satuan	Harga (Rp/Satuan)	Total (Rp)
1	Jamur tiram	5	Kg	11,000	55,000
2	Tepung terigu	5	Kg	6,000	30,000
3	Tepung maizena	0.5	Kg	19,000	9,500
4	Penyedap rasa	33	Gr	500	16,500
5	Garam	50	Gr	500	500
5	Minyak goreng	1.2	L	11,000	13,200
6	Plastik kemasan	29	Biji	100	2,900
7	Cup	100	Biji	200	20,000
8	Stiker label	129	Biji	100	12,900
9	Gas	1	Unit	2,833.33	2,833.33
10	Listrik	1	-	16,667	16,667
11	Tenaga kerja	1	Orang	40,000	40,000
12	Pulsa	1	-	8,333.33	8,333.33
13	Transportasi	1	-	5,000	5,000
	Total				233,333.66

Lampiran Q. Keuntungan Per Proses Produksi Mutiara Jamur Tiram dengan Produk Jamur Krispi

UMKM	Mutiara Jamur Tiram
Produk	Jamur Krispi
<i>Fixed Cost/FC</i> (Rp)	69.742,59
<i>Variable Cost/VC</i> (Rp)	233.333,66
<i>Total Cost/TC</i> (Rp)	303.076,26
<i>Quantity/Q</i> (pcs) kemasan 25 gr	100
<i>Quantity/Q</i> (pcs) kemasan 85 gr	29
<i>Price/P</i> (Rp) kemasan 25 gr	2.000,00
<i>Price/P</i> (Rp) kemasan 85 gr	6.000,00
<i>Total Revenue/TR</i> (Rp)	374.000,00
<i>Profit/μ</i> (Rp)	70.923,74

Lampiran R. *Break Even Point* Produk Jamur Krispi pada Mutiara Jamur Tiram

Jenis Produk	<i>Fixed Cost</i> (FC)	<i>Variable Cost</i> (VC) per produk	<i>Price</i> (P)/unit	BEP (unit) $FC / (1-(VC/P))$	Total <i>Variable Cost</i> (VC)	Jumlah Penjualan (S)	BEP (rupiah) $FC / (VC - S)$	R/C Ratio (TR/TC)
Kemasan 25 gr	69.742,59	1.287,67	2.000,00	97,91	128.766,83	200.000,00	195.814,93	1,23
Kemasan 85 gr	69.742,59	3.605,75	6.000,00	29,13	104.566,83	174.000,00	174.775,41	

## Lampiran S. Data Responden Pelanggan Jamur Krispi KUB Mitra 88 Jember

No.	Nama	Usia	L/P
1	Sugihartatik	42	P
2	Riska	21	P
3	Yulinda	28	P
4	Desti	22	P
5	Latifatus	35	P
6	Romli	45	L
7	Riza Nafisa	19	P
8	Elsa	20	P
9	Ipang	28	L
10.	Sadiki	49	L

## Lampiran T. Data Responden Pelanggan Bumbu Pecel KUB Mitra 88 Jember

No.	Nama	Usia	L/P
1	Shofiyatur	27	P
2	Septi	27	P
3	Pranata	18	P
4	Siti Dwi	39	P
5	Sarifudin	35	L
6	Ipang	28	L
7	Riska	21	P
8	Deni	29	L
9	Firman	22	L
10.	Eka Tri	31	P

## Lampiran U. Data Responden Pelanggan Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra

No.	Nama	Usia	L/P
1	Syafi'i	42	L
2	Intan	22	P
3	Catur Dwi	26	L
4	Maulana	42	L
5	Putri	26	P
6	Melinda Sari	23	P
7	Umi Nur	42	P
8	Ayuningsih	31	P
9	Fajar	28	L
10.	Arina	20	P

## Lampiran V. Data Responden Pelanggan Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram

No.	Nama	Usia	L/P
1	Maryasanna	16	P
2	Anggita	16	P
3	Munirotul	17	P
4	Firda	15	P
5	Alifiana	16	P
6	Dina	25	P
7	Nur Amalia	30	P
8	Maharani	28	P
9	Misbahudin	45	L
10.	Suryanto	45	L

Pengukuran tingkat kepentingan dan tingkat kinerja konsumen menggunakan CSI dengan skala likert:

Tingkat kepentingan:

- 1 = Sangat tidak penting
- 2 = Tidak penting
- 3 = Cukup penting
- 4 = Penting
- 5 = Sangat penting

Tingkat kepuasan:

- 1 = Sangat tidak puas
- 2 = Tidak puas
- 3 = Cukup puas
- 4 = Puas
- 5 = Sangat puas

Kode Pertanyaan:

- A1. Harga
- A2. Rasa
- A3. Tekstur
- A4. Volume
- A5. Warna
- A6. Ketahanan produk
- A7. Desain kemasan
- A8. Kemudahan mendapatkan
- A9. Keramahan penjual
- A10. Kecepatan pemesanan

Lampiran W. Skor Tingkat Kepentingan Pelanggan Jamur Krispi KUB Mitra 88 Jember

Responden	Kode Pertanyaan									
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
1	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
2	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4
6	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
7	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4
8	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5
9	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5
10	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4
Total	46	46	43	41	38	40	42	44	45	44
Rata-rata	4.6	4.6	4.3	4.1	3.8	4.0	4.2	4.4	4.5	4.4

Lampiran X. Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan Jamur Krispi KUB Mitra 88 Jember

Responden	Kode Pertanyaan									
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
1	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5
2	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
3	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5
4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4
5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
6	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
7	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
9	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3
10	5	3	3	2	4	4	3	4	5	4
Total	43	43	38	36	41	39	37	37	40	41
Rata-rata	4.3	4.3	3.8	3.6	4.1	3.9	3.7	3.7	4.0	4.1



Lampiran Y. Perhitungan Nilai *Customer Satisfaction Index* Pelanggan Jamur Krispi pada KUB Mitra 88 Jember

Kode Pertanyaan	Total Kepentingan (R)	Total Kepuasan (S)	MIS (R/jml responden)	MSS (S/responden)	WF (MIS/Total MIS)	WS (WFxMSS)
A1	46	43	4.6	4.3	0.11	0.46
A2	46	43	4.6	4.3	0.11	0.46
A3	43	38	4.3	3.8	0.10	0.38
A4	41	36	4.1	3.6	0.10	0.34
A5	38	41	3.8	4.1	0.09	0.36
A6	40	39	4.0	3.9	0.09	0.36
A7	42	37	4.2	3.7	0.10	0.36
A8	44	37	4.4	3.7	0.10	0.38
A9	45	40	4.5	4.0	0.10	0.42
A10	44	41	4.4	4.1	0.10	0.42
Total	429	395	42.9	39.5	1.00	3.95
Nilai CSI = Total WS/skala maksimum yang digunakan x 100 = $(3.95/5) \times 100 = 78.95$ = 78.95						

Lampiran Z. Skor Tingkat Kepentingan Pelanggan Bumbu Pecel KUB Mitra 88 Jember

Responden	Kode Pertanyaan									
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
2	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5
3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4
4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4
5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	4
6	5	5	3	4	3	5	4	5	5	5
7	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
8	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3
9	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4
10	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4
Total	45	44	39	40	36	41	36	39	44	42
Rata-rata	4.5	4.4	3.9	4.0	3.6	4.1	3.6	3.9	4.4	4.2

Lampiran AA. Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan Bumbu Pecel KUB Mitra 88 Jember

Responden	Kode Pertanyaan									
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
1	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
2	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4
3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4
4	5	5	4	3	5	3	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5
6	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
7	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4
8	4	3	3	3	3	3	3	5	4	5
9	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
10	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
Total	42	40	39	38	39	35	35	38	42	41
Rata-rata	4.2	4.0	3.9	3.8	3.9	3.5	3.5	3.8	4.2	4.1

Lampiran AB. Perhitungan Nilai *Customer Satisfaction Index* Pelanggan Bumbu Pecel pada KUB Mitra 88 Jember

Kode Pertanyaan	Total Kepentingan (R)	Total Kepuasan (S)	MIS (R/jml responden)	MSS (S/responden)	WF (MIS/Total MIS)	WS (WFxMSS)
A1	45	42	4.5	4.2	0.11	0.46
A2	44	40	4.4	4.0	0.11	0.43
A3	39	39	3.9	3.9	0.10	0.37
A4	40	38	4.0	3.8	0.10	0.37
A5	36	39	3.6	3.9	0.09	0.34
A6	41	35	4.1	3.5	0.10	0.35
A7	38	35	3.8	3.5	0.09	0.33
A8	39	38	3.9	3.8	0.10	0.36
A9	44	42	4.4	4.2	0.11	0.45
A10	42	41	4.2	4.1	0.10	0.42
Total	406	389	40.8	38.9	1.00	3.89
Nilai CSI = Total WS/skala maksimum yang digunakan x 100 = $(3.89/5) \times 100$ = 77.81						

## Lampiran AC. Skor Tingkat Kepentingan Pelanggan Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra

Responden	Kode Pertanyaan									
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
1	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
2	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4
3	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5
4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	3
5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5
6	4	4	5	4	3	4	4	5	3	3
7	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5
8	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4
9	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4
10	5	5	5	3	3	4	4	3	5	5
Total	46	45	44	42	35	35	36	42	41	43
Rata-rata	4.6	4.5	4.4	4.2	3.5	3.5	3.6	4.2	4.1	4.3

## Lampiran AD. Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra

Responden	Kode Pertanyaan									
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
1	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4
2	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5
3	4	5	3	4	3	3	4	3	5	4
4	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4
5	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4
6	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
7	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3
8	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4
9	4	4	3	2	2	3	2	3	3	4
10	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
Total	41	40	36	39	32	34	29	36	42	38
Rata-rata	4.1	4.0	3.6	3.9	3.2	3.4	2.9	3.6	4.2	3.8

Lampiran AE. Perhitungan Nilai *Customer Satisfaction Index* Pelanggan Jamur Krispi Rumah Jamur Zahra

Kode Pertanyaan	Total Kepentingan (R)	Total Kepuasan (S)	MIS (R/jml responden)	MSS (S/responden)	WF (MIS/Total MIS)	WS (WFxMSS)
A1	46	41	4.6	4.1	0.11	0.46
A2	45	40	4.5	4.0	0.11	0.44
A3	44	36	4.4	3.6	0.11	0.39
A4	42	39	4.2	3.9	0.10	0.40
A5	35	32	3.5	3.2	0.09	0.27
A6	35	34	3.5	3.4	0.09	0.29
A7	36	29	3.6	2.9	0.09	0.26
A8	42	36	4.2	3.6	0.10	0.37
A9	41	42	4.1	4.2	0.10	0.42
A10	43	38	4.3	3.8	0.11	0.40
Total	409	367	40.9	36.7	1.00	3.70
Nilai CSI = Total WS/skala maksimum yang digunakan x 100 = $(3.70/5) \times 100$ = 73.99						



## Lampiran AF. Skor Tingkat Kepentingan Pelanggan Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram

Responden	Kode Pertanyaan									
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
1	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
2	5	5	3	4	3	4	4	3	5	4
3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	5	3	3	3	5	3	5	5	2
5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
7	4	5	5	4	3	4	4	5	3	5
8	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3
9	5	5	5	5	3	3	2	5	3	5
10	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
Total	46	46	41	40	33	41	36	45	40	39
Rata-rata	4.6	4.6	4.1	4.0	3.3	4.1	3.6	4.5	4.0	3.9

## Lampiran AG. Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram

Responden	Kode Pertanyaan									
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
2	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4
3	5	5	5	5	4	3	1	2	2	3
4	4	4	5	3	3	3	3	5	5	5
5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4
6	4	3	5	5	4	3	3	3	3	3
7	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4
8	4	4	4	4	3	4	2	5	4	4
9	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
10	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3
Total	42	41	41	40	38	35	29	38	41	37
Rata-rata	4.2	4.1	4.1	4.0	3.8	3.5	2.9	3.8	4.1	3.7

Lampiran AH. Perhitungan Nilai *Customer Satisfaction Index* Pelanggan Jamur Krispi Mutiara Jamur Tiram

Kode Pertanyaan	Total Kepentingan (R)	Total Kepuasan (S)	MIS (R/jml responden)	MSS (S/responden)	WF (MIS/Total MIS)	WS (WFxMSS)
A1	46	42	4.6	4.2	0.11	0.48
A2	46	41	4.6	4.1	0.11	0.47
A3	41	41	4.1	4.1	0.10	0.42
A4	40	40	4.0	4.0	0.09	0.40
A5	33	38	3.3	3.8	0.08	0.31
A6	41	35	4.1	3.5	0.10	0.36
A7	36	29	3.6	2.9	0.09	0.26
A8	45	38	4.5	3.8	0.11	0.43
A9	40	41	4.0	4.1	0.10	0.41
A10	39	37	3.9	3.7	0.10	0.36
Total	407	382	40.7	38.2	1.00	3.89
Nilai CSI = Total WS/skala maksimum yang digunakan x 100 = $(3.89/5) \times 100$ = 77.74						

### Pesrpektif Proses Bisnis Internal

Skor skala likert:

1 = Sangat tidak puas

2 = Tidak puas

3 = Cukup puas

4 = Puas

5 = Sangat puas

Proses	Kode	Pertanyaan
Proses Inovasi	1a	Meminta saran kepada konsumen terkait produk yang sudah dijual maupun produk yang diharapkan konsumen
	2a	Mengikuti saran dari konsumen dalam pengembangan produk
	3a	Menyediakan beberapa pilihan produk untuk konsumen
	4a	Menyediakan beberapa jenis kemasan
	5a	Menggunakan label yang menarik dan mudah diingat oleh konsumen
Proses Operasi	6b	Produk didistribusikan tepat waktu
	7b	Alat transportasi untuk distribusi produk sudah tepat
	8b	Waktu untuk membuat pesanan tepat waktu
	9b	Biaya produksi sesuai dengan anggaran yang disediakan
	10b	Produk yang dihasilkan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan
Proses Layanan Purna Jual	11b	Menggunakan teknologi modern untuk mempermudah proses produksi
	12b	Melaksanakan evaluasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan
	13c	Menyediakan media untuk menampung kritik dan saran yang mudah diakses oleh konsumen
	14c	Menanggapi komplain dari konsumen dengan baik
	15c	Memberikan ganti dengan cepat kepada konsumen apabila terdapat produk yang cacat

Lampiran AI. Hasil Wawancara Perspektif Proses Bisnis Internal pada KUB Mitra 88 Jember

Responden	Kode Pertanyaan														
	1a	2a	3a	4a	5a	6b	7b	8b	9b	10b	11b	12b	13c	14c	15c
Andriansyah	4	4	4	3	5	4	3	5	5	4	5	4	3	5	5
Yuli	3	4	5	2	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5
Nurhayati	5	4	5	2	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4
Senip	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5

Lampiran AJ. Perhitungan Kinerja KUB Mitra 88 Jember pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Kode Pertanyaan	1	2	3	4	5	Skor	Total
1a	0	0	2	1	1	15	4
2a	0	0	0	4	0	16	4
3a	0	0	0	1	3	19	4
4a	0	2	2	0	0	10	4
5a	0	0	0	2	2	18	4
6b	0	0	0	3	1	17	4
7b	0	0	4	0	0	12	4
8b	0	0	0	2	2	18	4
9b	0	0	0	0	4	20	4
10b	0	0	0	3	1	17	4
11b	0	0	0	0	4	20	4
12b	0	0	0	3	1	17	4
13c	0	0	3	1	0	13	4
14c	0	0	0	1	3	19	4
15c	0	0	0	1	3	19	4
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>250</b>	<b>60</b>

Skor Kinerja = Total skor / (skor tertinggi likert x total) x 100 = 250 / (5x60) x 100 = **83,33**

Lampiran AK. Hasil Wawancara Perspektif Proses Bisnis Internal pada Rumah Jamur Zahra

Responden	Kode Pertanyaan														
	1a	2a	3a	4a	5a	6b	7b	8b	9b	10b	11b	12b	13c	14c	15c
Baharudin	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5
Nur Faidah	4	3	3	3	3	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5

Lampiran AL. Perhitungan Kinerja Rumah Jamur Zahra pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Kode Pertanyaan	1	2	3	4	5	Skor	Total
1a	0	0	0	2	0	8	2
2a	0	0	1	1	0	7	2
3a	0	1	1	0	0	5	2
4a	0	0	2	0	0	6	2
5a	0	0	1	1	0	7	2
6b	0	0	0	1	1	9	2
7b	0	0	0	2	0	8	2
8b	0	0	0	1	1	9	2
9b	0	0	0	0	2	10	2
10b	0	0	0	1	1	9	2
11b	0	0	1	1	0	7	2
12b	0	0	2	0	0	6	2
13c	0	0	0	2	0	8	2
14c	0	0	0	1	1	9	2
15c	0	0	0	0	2	10	2
<b>Total</b>	0	1	8	13	6	118	30
Skor Kinerja = Total skor / (skor tertinggi likert x total) x 100 = 118 / (5x30) x 100 = <b>78,67</b>							



Lampiran AM. Hasil Wawancara Perspektif Proses Bisnis Internal pada Mutiara Jamur Tiram

Responden	Kode Pertanyaan														
	1a	2a	3a	4a	5a	6b	7b	8b	9b	10b	11b	12b	13c	14c	15c
A. Kholili	5	4	3	4	5	4	4	5	3	3	3	3	5	4	5
A. Fauzi	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	5	4	4

Lampiran AN. Perhitungan Kinerja Mutiara Jamur Tiram pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Pertanyaan	1	2	3	4	5	Skor	Total
1a	0	0	0	1	1	9	2
2a	0	0	0	2	0	8	2
3a	0	0	2	0	0	6	2
4a	0	0	0	2	0	8	2
5a	0	0	0	1	1	9	2
6b	0	0	1	1	0	7	2
7b	0	0	1	1	0	7	2
8b	0	0	0	1	1	9	2
9b	0	0	1	1	0	7	2
10b	0	0	0	2	0	8	2
11b	0	0	1	1	0	7	2
12b	0	1	1	1	0	7	2
13c	0	0	0	0	2	10	2
14c	0	0	0	2	0	8	2
15c	0	0	0	1	1	9	2
<b>Total</b>	0	0	7	16	5	119	30

Skor Kinerja = Total skor / (skor tertinggi likert x total) x 100 = 119 / (5x30) x 100 = **79,33**

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Skor skala likert:

1 = Sangat tidak puas

2 = Tidak puas

3 = Cukup puas

4 = Puas

5 = Sangat puas

Kode pertanyaan:

A1. Pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan

A2. Pimpinan memberikan pelatihan kerja

A3. Pimpinan melakukan evaluasi kerja terhadap karyawan

A4. Informasi dari atasan tersampaikan dengan jelas sampai ke bagian paling bawah

A5. Pimpinan memperhatikan dan menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan

A6. Lingkungan kerja kondusif

A7. Terdapat hadiah (*reward*) untuk karyawan

A8. Pimpinan memberikan motivasi kerja

A9. Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan

Lampiran AO. Hasil Wawancara Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada KUB Mitra 88 Jember

Responden	Kode Pertanyaan								
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
Yuli	3	4	4	4	3	5	3	4	5
Nurhayati	4	5	4	4	4	4	4	5	5
Senip	4	4	5	5	4	5	3	5	5

Lampiran AP. Perhitungan Kinerja KUB Mitra 88 Jember pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pertanyaan	1	2	3	4	5	Skor	Total
A1	0	0	1	2	0	3	11
A2	0	0	0	2	1	3	13
A3	0	0	0	2	1	3	13
A4	0	0	0	2	1	3	13
A5	0	0	1	2	0	3	10
A6	0	0	0	1	2	3	14
A7	0	0	2	1	0	3	10
A8	0	0	0	1	2	3	14
A9	0	0	0	0	3	3	15
<b>Total</b>	0	0	4	13	10	27	114

Skor Kinerja = Total skor / (skor tertinggi likert x total) x 100 =  $114 / (5 \times 27) \times 100 = 84,44$

Lampiran AQ. Hasil Wawancara Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada Rumah Jamur Zahra

Responden	Kode Pertanyaan								
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
Nur Faidah	3	5	3	4	4	4	4	4	5

Lampiran AR. Perhitungan Kinerja Rumah Jamur Zahra pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pertanyaan	1	2	3	4	5	Skor	Total
A1	0	0	0	1	0	1	4
A2	0	0	0	0	1	1	5
A3	0	0	1	0	0	1	3
A4	0	0	0	1	0	1	4
A5	0	0	0	1	0	1	4
A6	0	0	0	1	0	1	4
A7	0	0	0	1	0	1	4
A8	0	0	0	1	0	1	4
A9	0	0	0	0	1	1	5
Total	0	0	1	6	2	9	37
Skor Kinerja = Total skor / (skor tertinggi likert x total) x 100 = $37 / (5 \times 9) \times 100 = 82,22$							

Lampiran AS. Hasil Wawancara Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada Mutiara Jamur Tiram

Responden	Kode Pertanyaan								
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
Achmad Fauzi	4	4	3	4	4	5	3	4	4

Lampiran AT. Perhitungan Kinerja Mutiara Jamur Tiram pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pertanyaan	1	2	3	4	5	Skor	Total
A1	0	0	0	1	0	1	4
A2	0	0	0	1	0	1	4
A3	0	0	1	0	0	1	3
A4	0	0	0	1	0	1	4
A5	0	0	0	1	0	1	4
A6	0	0	0	0	1	1	5
A7	0	0	1	0	0	1	3
A8	0	0	0	1	0	1	4
A9	0	0	0	1	0	1	4
<b>Total</b>	0	0	2	6	1	9	35
Skor Kinerja = Total skor / (skor tertinggi likert x total) x 100 = 35 / (5x9) x 100 = <b>77,78</b>							



**Lampiran AU. Kuisisioner**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS PERTANIAN  
MAGISTER AGRIBISNIS**

UMKM

**KUISISIONER**

---

**JUDUL : PENGUKURAN KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN  
MENENGAH PENGOLAHAN JAMUR TIRAM DI  
KABUPATEN JEMBER**

---

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama :  
Jenis Kelamin :  
Usia :  
Jumlah Anggota Keluarga :  
Pendidikan :  
Alamat :  
Nama Usaha :  
Alamat Tempat Usaha :

**IDENTITAS PEWAWANCARA**

Nama : Siska Elvani  
NIM : 161520201004  
Hari / Tanggal :  
Waktu :

**1. Gambaran Umum**

1. Sejak tahun berapa usaha Anda berdiri?

Jawab : .....

2. Apa latar belakang Anda mendirikan usaha ini?

Jawab : .....

3. Apa saja produk yang Anda hasilkan?

Jawab : .....

4. Dari mana Anda mendapatkan bahan baku?

Jawab : .....

5. Apa saja kendala bahan baku yang pernah Anda hadapi?

Jawab : .....

6. Tenaga kerja yang Anda gunakan berasal dari?

a. Tenaga kerja dari dalam keluarga

b. Tenaga kerja dari luar keluarga

c. Tenaga kerja dari dalam dan luar keluarga

7. Berapa jumlah tenaga kerja yang Anda gunakan?

Jawab : .....

8. Bagaimana sistem pemberian upah pada tenaga kerja?

Jawab : .....

9. Apakah ada pembagian kerja yang jelas?

Jawab : .....

10. Adakah ada sanksi yang diberlakukan?

Jawab : .....

11. Berapa kali Anda melakukan produksi dalam satu minggu dan berapa jumlah produksi dalam satu kali proses produksi?

Jawab : .....

12. Kemasan seperti apa yang Anda gunakan? Berapa berat bersihnya?

Jawab : .....

13. Bagaimana cara Anda menjual produk? Di daerah mana saja?

Jawab : .....

14. Bagaimana cara Anda mempromosikan produk?

Jawab : .....

15. Cara promosi seperti apa yang Anda inginkan tapi belum terlaksana?

Jawab : .....

**2. Perspektif Finansial**

1. Dari mana Anda mendapatkan modal?

Jawab : .....

2. Berapa harga jual produk Anda?

Jawab : .....

3. Apakah ada peningkatan harga jual sejak awal usaha berdiri?

Jawab : .....

4. Berapa banyak produk terjual dalam satu bulan?

Jawab : .....

5. Berapa kali Anda melakukan produksi dalam satu bulan dan berapa jumlah produksi dalam satu kali proses produksi?

Jawab : .....

6. Apakah ada peningkatan jumlah produksi sejak awal usaha berdiri?

Jawab : .....

7. Adakah target penjualan yang ditetapkan?

Jawab : .....

8. Apakah Anda melakukan pencatatan keuangan?

Jawab : .....

9. *Fixed Cost* Usaha Pengolahan Jamur Tiram

No.	Jenis <i>Fixed Cost</i>	Biaya (Rp)
<b>Total</b>		

10. *Variable Cost* Usaha Pengolahan Jamur Tiram

No	Jenis <i>variable cost</i>	Jml	Biaya (Rp/satuan)	Total biaya (Rp)
<b>Total</b>				

**3. Perspektif Bisnis Internal**

## a. Proses inovasi

1. Berapa jenis produk pada tahun 2016 dan 2017?

Jawab : .....

2. Berapa jenis kemasan produk pada tahun 2016 dan 2017?

Jawab : .....

3. Berapa kali melakukan perbaruan label pada tahun 2016 dan 2017?

Jawab : .....

4. Apa alasan Anda menambahkan/tidak menambahkan jenis produk?

Jawab : .....

5. Apa alasan Anda menambahkan/tidak menambahkan jenis kemasan produk?

Jawab : .....

6. Apa alasan Anda melakukan/tidak melakukan perbaruan label?

Jawab : .....

7. Apakah Anda pernah bertanya kepada konsumen produk dan kemasan seperti apa yang mereka inginkan?

Jawab : .....

## b. Proses Operasi

8. Ke mana saja dan bagaimana cara Anda mendistribusikan produk?

Jawab : .....

9. Alat transportasi apa yang Anda gunakan untuk mendistribusikan produk?

Apakah milik sendiri?

Jawab : .....

10. Apakah pernah mengalami keterlambatan dalam distribusi? Jika iya, mengapa?

Jawab : .....

11. Berapa waktu yang Anda perlukan untuk membuat pesanan konsumen?

Jawab : .....

12. Apakah pernah mengalami kendala dalam produksi sehingga membutuhkan waktu lebih lama?

Jawab : .....

c. Proses Layanan Purna Jual

13. Apakah pernah ada produk cacat yang dihasilkan? Bagaimana ciri produk cacat menurut Anda?

Jawab : .....

14. Apakah pernah ada konsumen yang komplain terkait produk yang cacat? Jika ada, berapa kali Anda menerima komplain?

Jawab : .....

15. Apa tindakan Anda untuk mengatasi komplain dari konsumen?

Jawab : .....

16. Jika Anda mengganti produk yang cacat, berapa lama waktu yang Anda perlukan?

Jawab : .....

17. Selain mengganti produk, adakah kompensasi lain yang Anda berikan kepada konsumen yang komplain?

Jawab : .....

d. Mohon berikan tanda (√) pada pilihan jawaban yang tersedia:

Skor 1 : Tidak setuju

Skor 2 : Kurang setuju

Skor 3 : Cukup setuju



Skor 4 : Setuju

Skor 5 : Sangat setuju

No.	Indikator	Skor					
		1	2	3	4	5	
1.	Proses Inovasi	1. Meminta saran kepada konsumen terkait produk yang sudah dijual maupun produk yang diharapkan konsumen					
		2. Mengikuti saran dari konsumen dalam pengembangan produk					
		3. Menyediakan beberapa pilihan produk untuk konsumen					
		4. Menyediakan beberapa jenis kemasan					
		5. Menggunakan label yang menarik dan mudah diingat oleh konsumen					
2.	Proses Operasi	6. Produk didistribusikan tepat waktu					
		7. Alat transportasi untuk distribusi produk sudah tepat					
		8. Waktu untuk membuat pesanan tepat waktu					
		9. Biaya produksi sesuai dengan anggaran yang disediakan					
		10. Produk yang dihasilkan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan					
		11. Menggunakan teknologi modern untuk mempermudah proses produksi					
		12. Melaksanakan evaluasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan					
3.	Proses Layanan Purna Jual	13. Menyediakan media untuk menampung kritik dan saran yang mudah diakses oleh konsumen					
		14. Menanggapi komplain dari konsumen dengan baik					
		15. Memberikan ganti dengan cepat kepada konsumen apabila terdapat produk yang cacat					

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS PERTANIAN  
MAGISTER AGRIBISNIS**

Konsumen

**KUISIONER**

---

**JUDUL : PENGUKURAN KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN  
MENENGAH PENGOLAHAN JAMUR TIRAM DI  
KABUPATEN JEMBER**

---

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama :  
Jenis Kelamin :  
Usia :  
Alamat :  
Produk yang dibeli :

**IDENTITAS PEWAWANCARA**

Nama : Siska Elvani  
NIM : 161520201004  
Hari / Tanggal :  
Waktu :

**1. Perspektif Pelanggan**

1. Apakah produk selalu tersedia ketika Anda ingin membeli?

Jawab : .....

2. Produk dengan rasa apa yang sering Anda beli?

Jawab : .....

3. Bagaimana cara Anda memperoleh produk?

Jawab : .....

4. Adakah keinginan lain yang belum Anda dapatkan dari produsen? (Jenis produk, rasa, kemasan, tekstur, volume, warna).

Jawab : .....

5. Apakah Anda pernah mendapatkan produk yang cacat? Jika iya, kompensasi seperti apa yang diberikan oleh pemilik?

Jawab : .....

6. Menurut Anda, bagaimana harga yang ditetapkan produsen dibanding pesaing lain?

Jawab : .....

7. Apakah ada bonus atau potongan harga yang diberikan?

Jawab : .....

8. Bagaimana metode pembayaran yang dilakukan?

Jawab : .....

9. Menurut Anda bagaimana pelayanan yang diberikan?

Jawab : .....

10. Ketika Anda memesan produk, berapa lama waktu dari hari pemesanan hingga produk Anda terima?

Jawab : .....

## a. Tingkat Kepentingan Indikator Kepuasan

Berapa tingkat kepentingan indikator-indikator di bawah ini yang menjadi pertimbangan Anda dalam membeli produk. Mohon berikan tanda (√) pada pilihan jawaban yang tersedia serta berilah alasan:

Skor 5 : Sangat penting

Skor 4 : Penting

Skor 3 : Cukup penting

Skor 2 : Kurang penting

Skor 1 : Tidak penting

No.	Indikator	Skor Kepentingan				
		1	2	3	4	5
1.	Harga					
Alasan:						
2.	Rasa					
Alasan:						
3.	Tekstur					
Alasan:						
4.	Volume (berat produk pada kemasan)					
Alasan:						
5.	Warna produk					
Alasan:						
6.	Ketahanan produk					
Alasan:						
7.	Desain kemasan					
Alasan:						
8.	Kemudahan dalam mendapatkan produk					
Alasan:						
9.	Pelayanan dari pemilik atau karyawan					
Alasan:						
10.	Kecepatan memperoleh pesanan					
Alasan:						

## b. Tingkat Kepuasan pada Produk

Skor 5 : Sangat puas

Skor 4 : Puas

Skor 3 : Cukup puas

Skor 2 : Kurang puas

Skor 1 : Tidak puas

No.	Indikator	Skor Kinerja				
		1	2	3	4	5
1.	Harga produk sesuai dengan kualitas dan dapat Anda jangkau					
Alasan:						
2.	Rasa dari produk sesuai dengan selera Anda					
Alasan:						
3.	Tekstur dari produk sesuai dengan selera Anda					
Alasan:						
4.	Volume (berat produk pada kemasan) sudah sesuai dengan harga					
Alasan:						
5.	Warna produk menarik dan bagus					
Alasan:						
6.	Produk dapat disimpan dalam jangka waktu lama					
Alasan:						
7.	Desain kemasan menarik					
Alasan:						
8.	Produk mudah didapatkan					
Alasan:						
9.	Pelayanan yang diberikan oleh pemilik dan karyawan sudah baik					
Alasan:						
10.	Pesanan diperoleh dengan cepat					
Alasan:						



**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS PERTANIAN  
MAGISTER AGRIBISNIS**

Karyawan

**KUISIONER**

---

**JUDUL : PENGUKURAN KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN  
MENENGAH PENGOLAHAN JAMUR TIRAM DI  
KABUPATEN JEMBER**

---

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama :  
Jenis Kelamin :  
Usia :  
Alamat :  
Bekerja sejak tahun :

**IDENTITAS PEWAWANCARA**

Nama : Siska Elvani  
NIM : 161520201004  
Hari / Tanggal :  
Waktu :

**1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

1. Pada tahun berapa Anda mulai bekerja?

Jawab : .....

2. Mengapa Anda memilih bekerja di tempat ini?

Jawab : .....

3. Berapa jam Anda bekerja dalam sehari?

Jawab : .....

4. Anda libur pada hari apa saja?

Jawab : .....

5. Apakah pimpinan memberikan arahan dalam melaksanakan pekerjaan?

Jawab : .....

6. Adakah target yang ditetapkan oleh pimpinan?

Jawab : .....

7. Adakah sanksi yang diberlakukan?

Jawab : .....

8. Bagaimana sistem pemberian upah yang diberikan?

Jawab : .....

9. Adakah bonus yang diberikan?

Jawab : .....

10. Mengapa Anda bertahan untuk bekerja di tempat kerja Anda sekarang?

Jawab : .....

**a. Kepuasan Pekerja**

Mohon berikan tanda (√) pada pada pilihan jawaban yang tersedia serta berilah alasan:

Skor 1 : Sangat puas

Skor 2 : Puas

Skor 3 : Cukup puas

Skor 4 : Kurang puas

Skor 5 : Tidak puas

No.	Indikator	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Pimpinan melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan					
2.	Pimpinan memberikan pelatihan kerja					
3.	Pimpinan melakukan evaluasi kerja terhadap pekerja					
4.	Informasi dari atasan tersampaikan dengan jelas sampai ke bagian paling bawah					
5.	Pimpinan memperhatikan dan menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap pekerja					
6.	Lingkungan kerja kondusif					
7.	Terdapat hadiah ( <i>reward</i> ) untuk pekerja					
8.	Pimpinan memberikan motivasi kerja					
9.	Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan					

## b. Retensi pekerja

Ukuran	Tahun	
	2017	2018
Jumlah pekerja yang keluar		
Jumlah pekerja		

Lampiran AV. Dokumentasi



a. Wawancara dengan pemilik usaha



b. Kumbung jamur tiram





c. Produk bumbu pecel tanpa kacang



d. Produk jamur tiram krispi