

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PD. AGRO SELAPARANG LOMBOK TIMUR TAHUN 2015

KARYADI, MUHAMAD

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UGR

email : m.karyadi@ymail.com

ABSTRAK

Balanced Scorecard adalah alat pengukur kinerja yang menggabungkan antara ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dilakukan dengan menggunakan data tahun 2015 pada PD. Agro Selaparang untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya diukur menggunakan perhitungan dengan menyebarkan kuesioner. Populasi penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan PD. Agro Selaparang Lombok Timur, sedangkan sample yang diambil masing-masing adalah 50 responden untuk pelanggan dan 28 responden untuk karyawan. Kuesioner tersebut telah diuji validitas dan realibilitasnya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Net Income / Sales*, *Gross Profit Margin*, *Earning Power Of Total Investment*, kepuasan pelanggan, inovasi dan kepuasan karyawan. Dari hasil analisis yang dilakukan, dapat diketahui bahwa kinerja PD. Agro Selaparang secara keseluruhan sudah cukup baik. Pada perspektif keuangan dengan indikator *Net Income / Sales*, *Gross Profit Margin* dan *Earning Power Of Total Investment* sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. Untuk perspektif proses bisnis internal perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik terutama dalam bidang manajemen. Dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan. Dari data penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh (komprehensif).

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Balanced Scorecard is a performance measurement tool that combines a measure of financial performance and non-financial. Balanced scorecard measures performance from four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process and learning and growth perspective. The study was conducted using data from 2015 to the PD. Agro Selaparang to analyze the financial perspective, while for the other perspective is measured using a calculation by distributing questionnaires. The study population was the customers and employees of PD. Agro Selaparang Lombok Timur, whereas samples taken each is 50 respondents to the customer and 28 respondents to the employee. The questionnaire has been tested for validity and realibilitasnya. The indicators used in this study is *Net Income / Sales*, *Gross Profit Margin*, *Earning Power Of Total Investments*, customer satisfaction, innovation and employee satisfaction. From the analysis conducted, it can be seen that the performance of PD. Agro Selaparang overall has been good enough. On the financial perspective with indicators *Net Income / Sales*, *Gross Profit Margin* and *Earning Power Of Total Investments* already showed a good performance. For perspective, customers show a good performance in the presence of customer satisfaction is quite satisfactory. For perspective, the company's internal business processes are able to perform a good innovation, especially in the field of management. And learning and growth perspective shows the level of employee satisfaction is quite satisfactory. From the research data it can be concluded that the *Balanced Scorecard* can provide a more structured and comprehensive (comprehensive).

Keywords: Performance Measurement, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya menyebabkan persaingan didalam dunia usaha menjadi semakin ketat. Ketatnya persaingan yang terjadi pada era sekarang ini menyebabkan sulitnya untuk mendapatkan laba yang diperoleh oleh perusahaan, sehingga banyak dari perusahaan yang tidak mampu didalam menghadapi persaingan.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya dan harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang untuk memberikan kepuasan secara terus menerus terhadap pelanggan. Adanya persaingan global saat ini perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya.

Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan ataupun dasar untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditentukan oleh manajemen. Karenanya dibutuhkan alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui strategi dan sasaran yang telah ditargetkan dapat dicapai atau tidak.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang sangat penting dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang terlebih ditahun sekarang ini. Keberhasilan perusahaan dimasa yang akan datang ditentukan oleh bagaimana investasi, asset berwujud dan asset yang tak berwujud misalnya kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan, dan pengendalian mutu yang harus selalu ditingkatkan. Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauhmana kemajuan ataupun perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan pengukuran juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan system imbalan dalam perusahaan misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak bagi para karyawan, pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja

perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi priode yang lalu.

Selama ini pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional yaitu dengan menitikberatkan pada sisi keuangan. Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan konsumen (*customer*) terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan hubungan pegawai dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis digunakan untuk melayani *customer* diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Sehingga banyak kesalahan berpikir di dalam manajemen tradisional (Lasdi: 2002).

Penilaian kinerja perusahaan yang diukur hanya dari sisi keuangan saja akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan system pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

Dalam *balanced scorecard* dapat diukur melalui 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* menggunakan tolak ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari keuntungan atau *profit*.

Tolak ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis perusahaan. Orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham sangat, mengandalkan tolak ukur kinerja keuangan dalam memutuskan hal yang berhubungan dengan dana. Tolak ukur keuangan yang didesign dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. *Balanced scorecard* mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja yang multiple, baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasi terhadap keberhasilan. Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Kalau hanya mengetahui pelanggan dan harapan pelanggan itu tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manager dan karyawan agar dapat memenuhi harapan dari pelanggan. Dalam perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsikan konsumen (Kaplan dan Norton, 2000).

Perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* pada perspektif ini terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif proses bisnis internal dan

proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses bisnis internal yang lebih baik.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam *balanced scorecard* perspektif ini berfokus pada kemampuan manusia. Manager bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolak ukur kunci untuk menilai kinerja manager adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktifitas karyawan.

Dari tahun ketahun penelitian tentang pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* sudah banyak dilakukan oleh para peneliti dengan objek di berbagai daerah di Indonesia, dan hasilnya pun juga berbeda seperti penelitian yang dilakukan oleh Yolanda (2011) menunjukkan hasil bahwa diperlukannya peningkatan yang lebih signifikan dalam penerapan *balanced scorecard* guna memaksimalkan performa perusahaan. Penelitian juga dilakukan oleh Rajampi dkk (2011) dengan hasil pengaruh efektifitas penerapan metode *balanced scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang dimanfaatkan secara maksimal memberi pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, penelitian juga dilakukan oleh Nugroho (2013) penelitian ini menunjukkan hasil yang sangat memuaskan dimana kinerja PT. Wijaya Karya secara keseluruhan dapat dianggap bagus, manajemen yang baik adalah alasan PT. Wijaya Karya mampu meningkatkan kinerjanya agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Peneliti selanjutnya adalah Afandi (2013) peneliti ini menunjukkan hasil yang sangat cukup baik secara keseluruhan masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang sudah memenuhi standar atau target. Penelitian juga dilakukan oleh Alfian (2014) hasilnya adalah kinerja PT. PLN (persero) telah seimbang karena masing-masing tolok ukurnya menunjukkan angka yang seimbang.

Dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dapat disimpulkan bahwa konsep *balanced scorecard* harus diterapkan oleh berbagai perusahaan-perusahaan yang ada di Lombok Timur baik per usahaan daerah maupun perusahaan swasta.

PD. Agro Selaparang merupakan salah satu perusahaan daerah yang didirikan pada tahun 2009 dan berkedudukan di Lombok Timur, wilayah kerja/ usaha PD. Agro Selaparang meliputi wilayah Kabupaten Lombok Timur dan dapat berusaha diluar wilayah Kabupaten Lombok Timur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. PD. Agro Selaparang memiliki sifat diantaranya memberikan jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan, selain itu juga PD. Agro Selaparang didirikan dengan tujuan menyediakan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan lingkup usahanya, menunjang dan mengembangkan prekonomian daerah, meningkatkan pendapatan daerah, turut serta melaksanakan pembangunan daerah dan meningkatkan produktifitas, nilai tambah dan daya saing.

Modal PD. Agro Selaparang adalah modal penyertaan daerah yang merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan dan dapat ditambah secara bertahap baik asset lancar maupun asset tetap yang ditetapkan dalam mekanisme penyertaan modal, khusus untuk asset lancar dianggarkan terlebih dahulu dalam APBD.

Perusahaan Daerah Agro Selaparang, lebih dikenal dengan PD. Agro Selaparang, didirikan dengan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 12 tahun 2009. Spirit dan motivasi berdirinya PD. Agro Selaparang adalah bahwa Kabupaten Lombok Timur memiliki berbagai potensi yang perlu digali dan dikembangkan diantaranya sektor pertanian, perikanan dan kelautan yang memegang peranan penting dalam pengembangan perekonomian daerah. Pemberdayaan masyarakat khususnya petani dan nelayan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas usaha dan pendapatan petani, disamping itu ketersediaan sarana dan prasarana produksi harus tetap dijaga termasuk sistem pengelolaannya. Melihat kondisi ini PD. Agro Selaparang diharapkan mampu sebagai katalisator yang menjembatani sekaligus memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat, baik yang berkaitan dengan produksi maupun aspek pemasaran dan dapat menjamin kontinuitas hasil produksi serta dapat menciptakan kestabilan harga.

PD. Agro Selaparang memproduksi garam beryodium, ikan air tawar, pupuk, LPG, air minum dalam kemasan (AMDK), rumput laut, pakan ikan dan unggas serta yang terakhir dibidang jagung.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Menurut Bungin (2005:36) Penelitian kuantitatif deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, situasi atau berbagai variable yang timbul dimasyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Dalam penelitian ini yang dilakukan adalah analisis Kinerja Perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang menganalisis dari aspek keuangan yaitu *Net Income/ sales*, *Gross Profit Margin*, *Earning Power Of Total Investement*, dan juga menganalisis kepuasan pelanggan, inovasi dan kepuasan karyawan dari sisi non keuangan.

- a. Data kuantitatif adalah, data yang besarnya dapat diukur dengan satuan angka atau skala numerik (Kuncoro, 2001; 23)
- b. Data kualitatif adalah, data yang tidak dapat diukur dengan angka, tetapi berupa kategori-kategori (Kuncoro, 2001; 23)

Adapun sumber data baik berupa data primer maupun data sekunder ;

1. Data prier adalah data yang diperoleh secara langsung yang berasal dari sumbernya, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden. Dalam penelitian ini data diperoleh langsung dari PD. Agro Selaparang” Lombok Timur.
2. Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya tetapi melalui media perantara. Seperti buku-buku literatur, surat kabar, majalah, dan informasi yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Observasi adalah pengamatan langsung pada obyek penelitian pada saat nasabah melakukan transaksi dengan perusahaan.

- b. Wawancara, adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara lisan dengan pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, wawancara dilakukan dengan responden mengenai kepercayaan dan komitmen terhadap kedekatan hubungan dengan perusahaan.
- c. Angket, adalah teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.
- d. Wawancara, adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara lisan dengan pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, wawancara dilakukan dengan responden mengenai kepercayaan dan komitmen terhadap kedekatan hubungan dengan perusahaan.

Data yang dipergunakan didalam penelitian ini adalah laporan keuangan tahun 2014 dan tahun 2015 serta neraca tahun 2014 dan tahun 2015

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama dan pengamatan secara langsung serta wawancara mendalam (*depth interview*) dengan pihak-pihak terkait.
2. Data sekunder, yaitu data primer yang telah diolah oleh pihak lain atau data primer yang telah diolah lebih lanjut yang ada kaitannya dengan pembahasan dalam penelitian ini.

Variable-variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasi dan diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Kinerja Keuangan yang diprosikan dengan menggunakan *Return On Investment (ROI)*, *Gross Profit Margin (GPM)* dan *Return On Equity (ROE)* dengan standar rata-rata rasio yaitu 5,08% untuk standar ROI, 24,90% untuk standar GPM dan 8,32% untuk standar ROE (Lukviarman 2006: 36)
- b. Untuk perspektif Pelanggan, variabel yang dianalisis adalah: Tingkat Kepuasan Pelanggan, Retensi Pelanggan dan Akuisisi Pelanggan.
- c. Perspektif Bisnis Internal
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu Tingkat Produktifitas Karyawan dan retensi Pekerja.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- A. Dilihat dari perspektif keuangan yang dianalisis dengan menggunakan rasio : *Return ON Investment (ROI)*, *Gross Profit Margin (GPM)* dan *Return On Equity (ROE)* maka hasil analisisnya dapat dilihat pada tabel berikut:
 - A.1. *Return On Investment* yaitu bentuk dari rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

Tabel 4.1. Tabel Perhitungan ROI

NP	Tahun	Total aktiva	Laba bersih	NIS
PD. Agro selaparang	2014	5.066.200.767	235.033.384	4,6%
	2015	7.712.294.388	557.842.617	7,2%

Sumber : Data sekunder diolah

Dari data tabel diatas dapat dilihat pada tahun 2014 bahwa *Net Income/ sales* yang dicapai oleh PD. Agro Selaparang adalah sebesar 4,6% yaitu masih dibawah standar rata-rata rasio industri seperti yang digambarkan oleh Lukviarman yaitu 5,08%, sedangkan pada tahun 2015 *Net Income/sales* PD. Agro Selaparang yaitu sebesar 7,02%,

berarti PD. Agro Selaparang pada tahun 2015 sudah diatas standar rata-rata.

A2. *Gross Profit Margin* digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan mendapatkan laba kotor per rupiah penjualan.

Tabel 4.2
Tabel perhitungan GPM

NP	Tahun	Penjualan Bersih	HPP	GPM
PD. Agro selaparang	2014	6.886.940.324	6.163.788.801	10%
	2015	9.721.806.959	8.617.646.583	11%

Sumber : data sekunder diolah

Dari data tabel diatas, baik pada tahun 2014 maupun pada tahun 2015 pencapaian *Gross Profit Margin* PD. Agro Selaparang belum memenuhi standar. A3. *Return On Equity* yaitu perbandingan antara laba bersih dengan total equitas.

Tabel 4.3
Tabel Perhitungan ROE

NP	Tahun	Laba Bersih	Jumlah Equitas	ROE
PD. Agro Selaparang	2014	235.033.384	1.263.493.655	18%
	2015	557.842.617	4.038.941.286	13%

Sumber: data sekunder diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat, baik pada tahun 2014 maupun pada tahun 2015 bahwa perolehan *Return On Equity* PD. Agro Selaparang sudah berada diatas rata-rata standar yang dipersyaratkan yaitu sebesar 8,32%. Secara umum jika rasio profitabilitas itu dirata-ratakan maka akan terlihat capaiannya seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Hasil Perhitungan Rasio Profitabilitas

Perusahaan	Rasio Profitabilitas	Tahun 2014	Tahun 2015	Rata-rata rasio	Standar Rasio Industri
PD. Agro	ROI	4,60%	7,20%	5,90%	5,08%
	GPM	10%	11%	10,50%	24,90%
	ROE	18%	13%	15,50%	8,32%

Sumber : Data sekunder diolah

Secara umum dapat dikatakan bahwa pencapaian *Return On Investment* (ROI) PD. Agro Selaparang dari tahun 2014 s/d tahun 2015 sudah melampaui ROI rasio standar industri, *Gross Profit Margin* (GPM) secara umum masih dibawah standar industri dan untuk *Return On Equity* (ROE) sudah mencapai/ mendekati angka 200% dari standar industri.

B. Hasil Perspektif Pelanggan

Perspektif ini digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar. Perspektif ini bertujuan untuk mengukur meningkatnya kepercayaan klien

atas produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kliennya yakni pelanggan.

Informasi yang diketahui tentang seberapa baik hubungan yang dimiliki perusahaan dengan pelanggannya dapat memberikan gambaran tentang bagaimana suatu kinerja manajemennya berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuesioner yang telah disediakan. Pelanggan yang menjadi responden adalah sebanyak 50 responden.

1. Karakteristik Responden Kepuasan Pelanggan

Distribusi kuesioner yang ditujukan kepada pelanggan untuk mengetahui seberapa besar kuesioner yang dapat diolah

untuk menentukan karakteristiknya. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuesioner kepuasan pelanggan PD. Agro Selaparang.

Tabel 4.5
Gambaran Distribusi Kuisisioner Kepuasan Pelanggan

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Kuisisioner yang dikirim	50	100%
Kuisisioner yang tidak kembali	0	0%
Kuisisioner yang tidak dapat diolah	0	0%
Kuisisioner yang dapat diolah	50	100%

Sumber : Data sekunder diolah

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa kuisisioner yang dibagikan ke pihak pelanggan berjumlah 50 dan semuanya kembali dengan utuh berjumlah 50.

2. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen yang digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2006). Suatu kuisisioner yang valid adalah kuisisioner yang mampu mengukur dan mengungkapkan suatu hal yang ingin diukur dari kuisisioner tersebut dalam hal ini adalah

kepuasan pelanggan. Uji validitas untuk mengetahui konsistensi alat ukur berupa kuisisioner, skala, atau angket untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan pengukuran yang tetap konsisten jika pengukuran diulang kembali. Uji validitas digunakan untuk mengukur item butir pertanyaan dengan teknik *corrected item total correlation*, yaitu mengkorelasikan antara skor item dengan total item kemudian melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi. Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas kepuasan pelanggan.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Pertanyaan	pearson corelation	nilai r tabel	keterangan
1	,389**	0,279	valid
2	,286*	0,279	valid
3	,403**	0,279	valid
4	,392**	0,279	valid
5	,474**	0,279	valid
6	,302*	0,279	valid
7	,714**	0,279	valid
8	,376**	0,279	valid
9	,714**	0,279	valid
10	,668**	0,279	valid
11	,347*	0,279	valid
12	,668**	0,279	valid

Sumber : Lampiran 7

Dari tabel diatas dapat diketahui bawa semua data valid dengan kata lain tidak ada satu data yang tidak valid.

Dikarenakan semua item memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari nilai r tabel.

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas Pelanggan

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Sumber : lampiran 7

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,706	,694	12

Sumber : lampiran 7

Tabel diatas menunjukkan hasil dari analisis reliabilitas dengan teknik *cronbach alpha*. Tabel *case processing summary* ini menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data yang dikeluarkan. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa data atau case yang valid berjumlah 50 dengan persentase 100% dan tidak ada data yang dikeluarkan (*exclude*) dengan total data 50.

Dari tabel diatas dapat diketahui dari tabel diatas nilai dari cronbach alpha untuk kepuasan pelanggan sebesar 0,706. Dari tabel diatas untuk mengetahui angket yang reliabel dan tidak reliabel dengan membandingkan nilai r tabel dengan *cronbach alpha*, adapun r tabel adalah 0,279 di sebabkan N=50 pada signifikansi 5%. Untuk r hitung pada uji releabilitas pada nilai alpha sebesar 0,279. Kesimpulan nilai alpha = 0,427 > r tabel 0,361 artinya item-item diatas dapat dikatakan reliabel karena jumlah *cronbach alpha* lebih besar dari r tabel.

3. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh sugiyono (2002), sebagai berikut :

- Jika memilih sangat tidak puas (STP) diberi nilai 1
- Jika memilih tidak puas(TP) diberi nilai 2
- Jika memilih cukup puas (CP) diberi nilai 3
- Jika memilih puas (P) diberi nilai 4
- Jika memilih sangat puas (SP) diberi nilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan sebanyak 50 yang kembali sebanyak 50 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adah 12 pertanyaan.

Untuk uji validitas dilakukan dengan spss 16.00 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas dapat diketahui bahwa seluruh pertanyaan dianggap valid. Sedangkan uji realibilitas untuk 12 pertanyaan dalam kuisisioner menghasilkan nilai cronbach alpha sebesar 0,279 ini menunjukkan bahwa kuisisioner dapat dipercaya (reliabel), sehingga apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 50 kuisisioner yang terdiri dari 12 pertanyaan dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang gunakan untuk pengolahan data :

Interval = (Ikmaks-Ikmin) : 5
Ikmaks = PP x R x Exmaks
= 12 x 50 x 5 = 3000
Ikmin = PP x R x Exmin
= 12 x 50 x 1
= 600
Interval = (3.000– 600) : 5= 480
600 – 1.080 = dikategorikan sangat tidak puas
1.081– 1.561 = dikategorikan tidak puas
1.562 – 2.042 = dikategorikan cukup puas
2.043– 2.523= dikategorikan puas
2.524 – 3000 = dikategorikan sangat puas
Sumber : Sugiyono (2002).

Indeks Kepuasan Pelanggan yang di peroleh dari penyebaran kusioner dapat dilihat pada lampiran dimana jumlah total tanggapan responden adalah 2.273 – 0 (pertanyaan yang tidak valid) maka total indeks kepuasan pelanggan adalah 2.273, sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan. Pelanggan merasa puas atau berada pada interval 2.043–2.523. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan pelanggan.

C. Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam balanced scorecard menyoroti berbagai proses penting yang mendukung strategi perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena proses bisnis internal dengan pendekatan *balanced scorecard*. Akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai oleh sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja dalam proses ini terbagi menjadi 3 yaitu :

1. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

Tolak ukurnya adalah banyaknya produk baru yang dikembangkan jika dibandingkan dengan rencana perusahaan.

Aplikasinya dalam perusahaan, PD. Agro selaparang sebagai perusahaan daerah tentu saja tidak akan berhenti dalam mengembangkan produk-produk baru agar dapat terus bersaing. Pengukurannya dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. Dilihat dari tujuan PD. Agro Selaparang yang tertera pada pasal 5 ayat c dan e, maka PD. Agro Selaparang harus berorientasi kepada keuntungan (*profit oriented*) dan menjadikan PD. Agro selaparang sebagai perusahaan yang memiliki daya saing yang kuat bila berhadapan dengan kompetitor-kompetitornya.

Oleh karena itu, PD. Agro Selaparang harus dikelola secara profesional dengan didukung oleh Sumber Daya Manusia yang kapabel. Menjadikan PD. Agro Selaparang yang memiliki nilai tambah (*added value*) dan berdaya saing adalah bukan pekerjaan yang mudah apalagi masa lalu dari perusahaan daerah ini sejak didirikan pada tanggal 4 Desember 2009 sampai akhir periode tahun 2013, baik kinerja usahanya maupun kinerja keuangannya tidak begitu bagus bahkan PD. Agro Selaparang tidak pernah mengalami keuntungan sama sekali. Kondisi ini membuat manajemen 2014 dan 2015 mengalami kesulitan yang cukup berat untuk menata ulang dan melakukan penyembuhan terhadap kinerja dan *performance* PD. Agro Selaparang secara menyeluruh yaitu baik kinerja karyawan, kinerja usaha maupun kinerja keuangan. Kondisi ini membuat manajemen 2014 dan 2015 mengalami kesulitan yang cukup berat untuk menata ulang dan melakukan penyembuhan terhadap kinerja dan *performance* PD. Agro Selaparang secara menyeluruh yaitu baik kinerja karyawan, kinerja usaha maupun kinerja keuangan. Dan untuk membenahi persoalan PD. Agro Selaparang kedepan, ada beberapa langkah strategis yang dilakukan oleh manajemen 2014 dan 2015 yaitu mengurangi jumlah karyawan, melakukan efisiensi dengan pemangkas gaji sebesar 50%, melakukan diversifikasi usaha dengan memilih dan menjalankan usaha yang lebih diterima oleh pasar

(*marketable*), meminimalkan pengeluaran yang serendah-rendahnya dengan mengedepankan skala prioritas, penanda tangan pakta integritas dalam rangka menegakkan disiplin dan dedikasi serta loyalitas karyawan.

Jadi dapat dipahami bahwa dalam proses bisnis perusahaan ini, PD. Agro Selaparang melakukan upaya melalui penataan strategi dibidang bisnis dan terutama dalam manajemen. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu PD. Agro Selaparang harus berorientasi kepada keuntungan (*profit oriented*) dan menjadikan PD. Agro selaparang sebagai perusahaan yang memiliki daya saing yang kuat bila berhadapan dengan kompetitor-kompetitornya, hal ini perlu dilakukan karena mengingat strategi dari PD. Agro selaparang yaitu sebuah perusahaan daerah yang tidak pernah mendapatkan laba dan baru 2 tahun terakhir ini mendapatkan laba. Dengan penataan strategi yang baik bisa dipastikan bahwa PD. Agro Selaparang akan mampu mempertahankan eksistensinya.

2. Proses operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada *customer*. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

Aplikasinya terlihat pada perusahaan pada proses operasi yang dilakukan PD. Agro Selaparang bukan hanya menerapkan strategi integrasi dari hulu kehilir saja, tetapi juga menajamkan tiap-tiap strategi itu secara detail melalui beberapa implementasi, yaitu strategi kerja sama agar tidak terjadi kesenjangan. Dimana setiap karyawan ditempatkan pada bidang yang dikuasai oleh karyawan .

3. Layanan Purna Jual.

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal karena pelayanan ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Aplikasinya terlihat pada PD. Agro Selaparang melakukan berbagai layanan purna jual untuk tetap menjaga hubungan dengan para klien atau pelanggannya. Ini terlihat dalam strategi perusahaan yang memberikan layanan yang cukup baik kepada pelanggan dan menerima dengan tangan terbuka kritik maupun saran yang dapat disampaikan secara langsung melalui telephon atau web.

D. Hasil Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk menjadi alat ukur untuk menilai kepuasan karyawan karena penting bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperhatikan karyawannya, dengan demikian perusahaan dapat memperoleh manfaat yang baik bagi perusahaan. Karyawan sebagai bagian utama dalam penggerak perusahaan jika dikelola dengan baik maka dapat memenuhi dan menjalani tujuan perusahaan dengan baik.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan maka hal ini diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuesioner yang disediakan karyawan yang menjadi responden adalah 28 orang karyawan PD. Agro Selaparang.

1. Karakteristik Responden Kepuasan Karyawan

Distribusi kuesioner yang ditujukan kepada karyawan untuk mengetahui seberapa besar kuesioner yang dapat diolah untuk menentukan karakteristiknya. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuesioner kepuasan karyawan PD. Agro Selaparang.

Tabel 4.8
Gambaran Distribusi Kuisisioner Kepuasan Karyawan

Keterangan	Jumlah	Prosentase
kuisisioner yang dikirim	28	100%
kuisisioner yang tidak kembali	5	0%
kuisisioner yang tidak dapat diolah	0	0%
kuisisioner yang dapat diolah	23	100%

Sumber : Data skunder diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa total dibagikan kepihak karyawan dan sebanyak kuisisioner menunjukan 28 kuisisioner yang 23 kuisisioner yang kembali.

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Penelitian Kepuasan Karyawan

Unsur Demografi	Demografi Responden	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Pria	19	82%
	Wanita	4	18%
	Total	23	100%
Umur	20 tahun kebawah	1	0,05%
	21-30 tahun	5	0,21%
	31-40 tahun	9	0,39%
	40 tahun keatas	8	0,35%
	Total	23	100%
Pendidikan Terakhir	SMA / Sederajat	12	0,52%
	Akademi / Sederajat	1	0,05%
	Strata Satu	10	0,43%
	Lebih Dari Strata satu	-	-
	Total	23	100%
Lama Bekerja	1-5 tahun	20	0,87%
	6-10 tahun	3	0,13%
	11-15 tahun	-	-
	15 tahun keatas	-	-
	Total	23	100%

Sumber : Data skunder diolah

Berdasarkan tabel diatas, jika dilihat dari jenis kelamin responden dalam penelitian ini terdiri dari 19 responden atau 82% berjenis kelamin pria dan 4 responden atau 18% responden berjenis kelamin wanita. Jika dilihat dari umur maka responden penelitian ini terdiri dari 1 responden atau 0,05% responden berumur dibawah 20 tahun, 5 responden atau 0,21% responden berumur 21-30 tahun, 8 responden atau 0,35% berumur 31-40 tahun, dan 8

responden atau 0,35% berumur 40 tahun keatas.

Jika dilihat dari pendidikan terakhir 12 responden atau 0,52% berpendidikan SMA/ sederajat, 1 responden atau 0,05% responden berpendidikan akademi/ sederajat, dan 10 responden atau 43% berpendidikan strata satu. Lama bekerja pada perusahaan PD. Agro Selaparang 20 reponden atau 87% responden bekerja selama 1-5 tahun, 3 responden atau 13% responden bekerja selama 6-10 tahun.

2. Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen yang digunakan dalam penelitian (sugiyono, 2006). Suatu kuisioner yang valid adalah kuisioner yang mampu mengukur dan mengungkapkan suatu hal yang ingin diukur dari kuisioner tersebut dalam hal ini adalah kepuasan karyawan.

Uji validitas untuk mengetahui konsistensi alat ukur berupa kuisioner, skala, atau angket untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan pengukuran yang tetap konsisten jika pengukuran diulang kembali. Uji validitas digunakan untuk mengukur item butir pertanyaan dengan teknik *corrected item total correlation*, yaitu mengkorelasikan antara skor item dengan total itemkemudian melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi. Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas kepuasan karyawan.

KESIMPULAN

Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* memadukan empat perspektif bisnis yaitu :

1. Perspektif Keuangan PD. Agro Selaparang terlihat cukup baik. Hal ini disebabkan karena langkah-langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan output yang maksimal. Jika perusahaan meningkatkan target pencapaian dari segi finansial, hendaknya meninjau kembali seberapa besar aset perusahaan agar dapat dimanfaatkan secara maksimal.
2. Perspektif Pelanggan PD. Agro Selaparang terlihat cukup baik. Tercatat bahwa pelanggan merasa puas terhadap perusahaan. Kepuasan ini menunjukkan bahwa visi manajemen tersampaikan dengan baikke pelanggan, sehingga tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal PD. Agro Selaparang perlu dilakukan pengembangan secara terus menerus, karena dengan demikian semakin banyak klien yang tertarik yang akan meningkatkan persentase klien baru yang bergabung dan akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Hal ini secara

tidak langsung akan meningkatkan kinerja perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PD. Agro Selaparang terlihat baik, hal ini didasari dengan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Namun untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja karyawan dengan memperbaiki sistem pemberian gaji dan tunjangan agar karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus menghasilkan produktifitas bagi perusahaan tentu mempengaruhi perspektif lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Wayan Nugroho.2013. “ Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced scorecard*”, PT. Wijaya karya, Skripsi. Jakarta : Program Sarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Afandi, 2013. “ Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard* Sebagai suatu Sistem Pengukuran Kinerja”, Rumah Sakit Ibnu Sina. Skripsi. Makasar : Program Sarjana Universitas Hasanudin.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*, ed Revisi VII, cetakan keempatbelas. Jakarta. Rineka Cipta.
- Kaplan, Robert dan P. Norton. “ *Balanced Scorecard: menerapkan strategi Menjadi Aksi*”. Erlangga: Jakarta, 1996.
- 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* diterjemahkan Peter R. Dan Yosi Pasla, Jakarta: Erlangga.
- Lasdi, Ladovacus,2002. *Balanced Scorecard* Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global. Vol. II NO. 2 Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi.
- Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sector Publik*, Yogyakarta

- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard* : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat gandaan Kinerja Keuangan Perusahaan” Salemba Empat : Jakarta.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian. Bandung: cv. Alfabeta.
- Trihastuti, Kristianiangsih. 2011. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo. Skripsi. Semarang : Program Sarjana Universitas Negeri Semarang.
- Zuhairi, alfan. 2014. “ Analisis Kinerja Komprehensif dengan *Balanced Scorecard* “. PT. PLN (Persero). Skripsi. Semarang: Program Sarjana Universitas Diponegoro.

<http://dinielvera.blogspot.co.id/2012/05>