

Metode *Balance Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja (Studi Pada PT “X” di Semarang)

Tantri Widiastuti

Immanuel Ari

Akademi Manajemen Administrasi YPK Yogyakarta

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PT “X” di Semarang yang menggunakan metode *balance scorecard* secara keseluruhan dalam kondisi baik. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 60 orang (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan *customer* yang masih aktif sampai dengan tahun 2013 sebesar 100 konsumen baik dari rumah sakit, apotek maupun distributor kecil (perspektif pelanggan). Sampel yang diambil dari penelitian ini berjumlah 50 konsumen dan 38 karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Hasil penelitian menunjukkan kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *financial perspective* (perspektif keuangan) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Customers Perspective* (perspektif pelanggan) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Internal Business Process Perspective* (perspektif proses bisnis internal) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Learning and Growth Perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) berada dalam kondisi baik. Dan kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada keseluruhan perspektif berada dalam kondisi baik.

Keywords: *balance scorecard*, *kinerja*, *customer*.

LATAR BELAKANG MASALAH

Banyak faktor yang mempengaruhi kemajuan perusahaan, salah satunya adalah kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja sangat penting bagi sebuah organisasi karena dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun strategi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan salah satu cara yang sering digunakan untuk mengukur kinerja. Dalam pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan pada aspek keuangan saja sehingga lebih mudah diterapkan oleh sebuah perusahaan namun menimbulkan beberapa kelemahan. Kelemahan sistem pengukuran tradisional ini antarlain tidak dapat mengukur aset berwujud seperti sumber daya manusia dan kepuasan pelanggan sebagai upaya untuk mencapai keunggulan bersaing dalam jangka panjang.

Balance scorecard merupakan alat ukur kinerja manajemen di masa depan. Suatu organisasi membutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja dalam melihat sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektifitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya. Kinerja dinilai agar manajemen dapat melakukan perbaikan dimasa mendatang. Pengukuran

kinerja memberikan suatu alat untuk menetapkan “angka sebutan” untuk pembandingan sepanjang waktu (Gaspersz, 2002 : 69). Pada dasarnya *balance scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (*system*) demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekadar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek. Menurut Kaplan dan Norton, 1996 ada 4 (empat) perspektif *balance scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi yaitu (1) perspektif finansial – untuk mencapai sukses secara finansial maka kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditujukan pada pemilik organisasi?; (2) perspektif pelanggan – untuk menjawab bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan?; (3) perspektif proses bisnis internal – untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan? dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan – bagaimana organisasi memperlakukan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik.

Balance scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu masa lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *balance scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri (Kaplan & Norton, 2000 : 9). *Balance scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balance scorecard* diturunkan dari visi dan strategi (Kaplan & Norton, 2000 : 7). Dengan diturunkannya dari visi dan misi perusahaan maka metode *balance scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu masa lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

PT “X” menggunakan metode *balance scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan sejak awal tahun 2013, dan masih banyak yang harus dibenahi dalam perspektif yang terdapat didalam *balance scorecard*. Meskipun apabila dilihat dari perspektif keuangan sudah cukup baik, namun perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan masih ada kekurangan sehingga dengan penelitian ini diharapkan dapat diketahui kekurangan dari tiga perspektif *balance scorecard* yang dipakai dalam perusahaan. Dengan efektifnya keempat perspektif *balance scorecard* maka diharapkan semakin tinggi hasil kinerja PT “X”. Sedangkan menurut penelitian Putrayasa menyatakan bahwa penilaian kinerja koperasi adalah dari perspektif keuangan yaitu dari rasio likuiditas (*current ratio dan cash ratio*) mengalami peningkatan sehingga dikatakan berada dalam kondisi lancar dan baik; perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal membaik karena adanya perubahan

program-program dari koperasi untuk memenuhi kebutuhan anggota koperasi; dan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan pendapatan yang tinggi. Meskipun koperasi merupakan salah satu organisasi yang lingkungannya tidak terlalu besar dan keuntungannya dipergunakan untuk kesejahteraan anggotanya namun keempat perspektif yang menjadi dimensi *balance scorecard* baik sehingga fenomena tersebut mendorong untuk menguji dan menganalisis perspektif yang terdapat didalam *balance scorecard* PT “X” di Semarang sehingga diharapkan kinerja perusahaan semakin baik. Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PT “X” di Semarang yang menggunakan metode *balance scorecard* secara keseluruhan dalam kondisi baik.

TINJAUAN TEORITIS

Balance scorecard

Balance scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep, *balance scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*Scorecard*) dan (2) berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencari skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Jadi *balance scorecard* yaitu alat untuk mencari skor hasil kinerja seseorang yang berimbang pada aspek keuangan dan non keuangan dalam perusahaan (Mulyadi, 2001:1-2). Keunggulan pendekatan *balance scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik (Mulyadi, 2001:18-23) yang memiliki karakteristik :

1. Komprehensif (luas dan lengkap)

Balance scorecard memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya kesasaran-sasaran strategis yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan, kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif *customers*, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipatganda dan berjangka panjang.

2. Koheren (berhubungan/terkait)

Balance scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung. Akhirnya semua sasaran strategik diberbagai perspektif nonkeuangan harus bermuara disasaran strategik diperspektif keuangan karena pada hakikatnya perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan oleh karena itu semua kegiatannya harus dapat menghasilkan tambahan kekayaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekohorenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan

strategik memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategik yang lebih difokuskan keperspektif keuangan dan perspektif *customer* disebut terlalu berfokus keeksternal yang mengakibatkan perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi terabaikan. Hal ini akan mempengaruhi kepuasan personel perusahaan, sehingga dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

4. Terukur

Balance scorecard mengukur sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik diperspektif diperspektif *customers*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah, namun dalam pendekatan *balance scorecard* sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran strategik diketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berjangka panjang.

Balance scorecard tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses internal, kinerja pekerja dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang (Kaplan & Norton, 2000 : 19; Tjahjono, 2004). *Balance scorecard* harus memecahkan masalah perusahaan dan menambal lubang yang ada dalam perusahaan. Namun intinya adalah bahwa alasan bisnis yang tepat untuk menerapkan *balance scorecard*. Perusahaan dengan cepat mengenali bahwa *balance scorecard* tidak boleh dipandang sebagai obat mujarab untuk menyembuhkan semua masalah. Lebih tepat dipandang sebagai alat khusus untuk melakukan pembedahan tertentu guna memecahkan masalah bisnis yang sebenarnya (Niven, 2005 : 34).

Perspektif Keuangan (*Financial*)

Pemahaman mengenai perspektif finansial dalam manajemen *balance scorecard* adalah sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Ukuran finansial merupakan komponen penting dalam *balance scorecard* dalam perusahaan laba, swasta dan nirlaba. Dalam domain perusahaan yang mencari laba, ukuran dalam perspektif ini memberitahukan pelaksanaan strategi yang dirinci melalui ukuran yang dipilih dalam perspektif orang lain mengarah pada hasil dasar yang membaik. Dalam sektor nirlaba dan sektor publik, ukuran finansial memastikan sedang mencapai hasil dan melakukannya dengan cara yang efisien sehingga meminimalkan biaya (Niven, 2005 : 19).

Balance scorecard harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan. Tujuan finansial mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis, dapat diidentifikasi menjadi tiga tahap yaitu (1) Bertumbuh (*growth*) yang berada pada awal siklus hidup perusahaan, menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah, tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah, (2) Bertahan (*sustain*) dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Tahap ini akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas, dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akutansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis menyelaraskan laba akutansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan; ukuran seperti tingkat pengembalian investasi (*return on capital employed*) dan nilai tambah ekonomis adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis, (3) Menuai (*harvest*) sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, dimana perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi, tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap ini adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja (Kaplan & Norton, 2000 : 41-43).

Perspektif Pelanggan

Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan, karena itu perusahaan harus mengidentifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan. Program-program strategis merupakan rencana tindakan yang akan dilakukan untuk meningkatkan nilai pelanggan yang akan berakibat pada peningkatan penjualan dan pangsa pasar. Dalam perspektif pelanggan *balance scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Oleh karena itu banyak perusahaan saat ini berpindah fokus secara eksternal kepada pelanggan. Dengan demikian perspektif pelanggan *balance scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan yang spesifik yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen untuk dikomunikasikan keseluruh perusahaan. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan, kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran : pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan sangat mempengaruhi ukuran-ukuran yang lain, karena jika pelanggan puas maka akan loyal kepada perusahaan dan berdampak positif terhadap perusahaan (Kaplan & Norton, 2000 : 55-79).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal *balance scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Yang biasa digunakan untuk *balance scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama yaitu :

1. Proses Inovasi yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk (barang dan jasa) sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.
2. Proses Operasional yang mengidentifikasi sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produk, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*) sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu dan lain-lain.
3. Proses Pelayanan berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan yaitu menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*) (Gasperz, 2002 : 59).

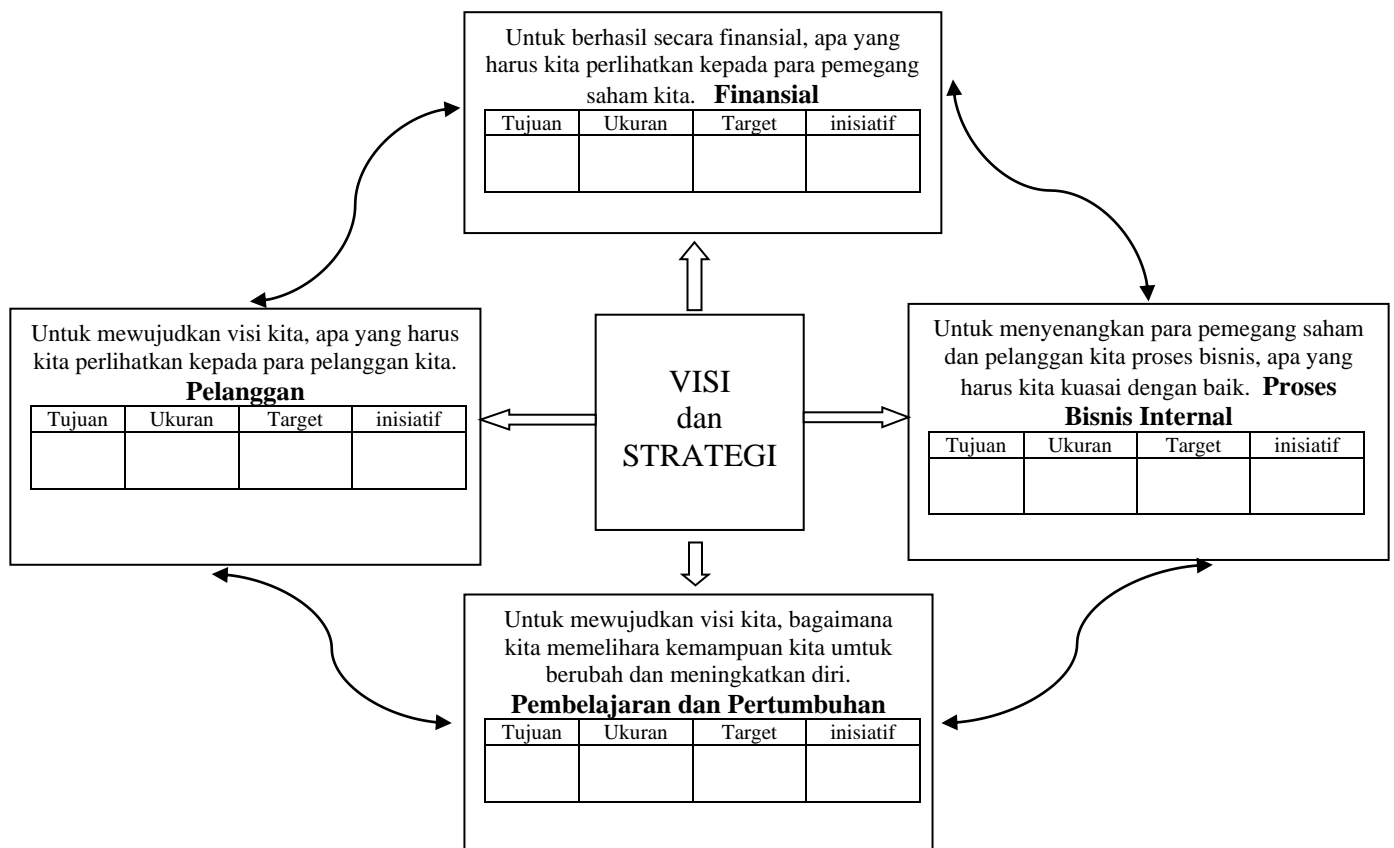
Dalam perspektif proses bisnis internal di *balance scorecard* mengidentifikasikan proses-proses kunci yang harus dikuasai perusahaan untuk dapat terus menambahkan nilai bagi konsumennya. Dalam perspektif ini adalah mengidentifikasi proses (inovasi dan aktivitas) serta mengembangkan ukuran terbaik yang dapat menelusuri kemajuan perusahaan (Niven, 2005 : 22). Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Dalam *balance scorecard* tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Proses bertahap dari atas kebawah ini biasanya akan mengungkapkan segenap proses bisnis baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan (Kaplan & Norton, 2000).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir pada *balance scorecard* ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan didalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balance scorecard* yang pertama. Tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu (1) kapabilitas pekerja, (2) kapabilitas sistem informasi, (3) motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Pada akhirnya kemampuan untuk mencapai

sasaran ambisius tujuan finansial, pelanggan, proses bisnis internal bergantung kepada kapabilitas perusahaan dalam pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2000 : 109-110). Ukuran dalam perspektif ini memungkinkan ketiga perspektif yang lain, intinya adalah landasan dimana seluruh rumah *balance scorecard* dibangun. Dalam perspektif ini diharapkan suatu bauran ukuran hasil inti dan kendali kinerja (ukuran utama) untuk mewakili perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (Niven, 2005 : 23-24). Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balance scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal (Gaspersz, 2002 : 61-62). Ukuran yang biasa digunakan yaitu turnover karyawan, saran yang oleh karyawan, dan kepuasan karyawan. Tetapi ukuran kepuasan karyawan yang diprioritaskan, karena jika karyawan puas maka akan loyal terhadap perusahaan

Model kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kerangka pemikiran dari Kaplan & Norton seperti tampak pada gambar dibawah ini :



Sumber : Kaplan & Norton (2000)

Gambar 1: Model kerangka pemikiran

Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini adalah :

- H1 : Diduga kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada perspektif keuangan berada dalam kondisi baik.
- H2 : Diduga kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada perspektif pelanggan berada dalam kondisi baik.
- H3 : Diduga kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada perspektif proses bisnis internal berada dalam kondisi baik.
- H4 : Diduga kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dalam kondisi baik.
- H5 : Diduga kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada keseluruhan perspektif berada dalam kondisi baik.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis, menurut Umar (2001:37) deskriptif analisis adalah suatu analisis yang bertujuan untuk menguraikan sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Jadi dalam riset dengan desain ini tidak melakukan kesimpulan yang terlalu jauh atas data yang ada karena tujuan dari desain ini hanya mengumpulkan fakta dan menguraikannya secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang atau kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. (Indriantoro, 2002: 115). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 60 orang (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan *customer* yang masih aktif sampai dengan tahun 2013 sebesar 100 konsumen baik dari rumah sakit, apotek maupun distributor kecil (perspektif pelanggan). Sampel yang diambil dari penelitian ini berjumlah 50 konsumen dan 38 karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Jumlah sampel yang diambil berdasarkan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dimana :

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan populasi dalam penelitian ini yaitu sebesar 100 konsumen.

$$n = \frac{100}{1 + 100 (0,1)^2} = 50 \text{ pelanggan}$$

$$n = \frac{60}{1 + 60 (0,1)^2} = 37,5 = 38 \text{ karyawan}$$

Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini berupa data kualitatif dan kuantitatif yang diperoleh dari sumber data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disampaikan kepada pelanggan perusahaan dan karyawan perusahaan sebagai responden. Sedangkan data sekunder merupakan data dan informasi pendukung yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan tahun 2010 – 2012 serta buku-buku yang mendukung.

Teknik Analisis Data

Adapun analisis data yang terdapat dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis kuantitatif, karena merupakan analisis yang berbentuk angka dalam perspektif *balance scorecard*.

1. Perspektif keuangan dapat dianalisis melalui laporan keuangan pada perusahaan selama tiga tahun terakhir yaitu 2010 – 2012.
2. Perspektif pelanggan dapat dianalisis melalui pembagian kuesioner kepada pelanggan perusahaan.
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dianalisis melalui pembagian kuesioner kepada karyawan perusahaan.

Hasil perhitungan kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* selanjutnya dibandingkan dengan tolok ukur penilaian kinerja dari perusahaan yang ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Tolok Ukur Penilaian Kinerja PT. Anugrah Argon Medika
Berdasarkan Metode *Balance Scorecard*

| Perspektif | Point Nilai | Ukuran |
|------------------------------|-------------|----------|
| Keuangan | ≥ 70% | Berhasil |
| Pelanggan | ≥ 70% | Berhasil |
| Proses bisnis internal | ≥ 65% | Berhasil |
| Pembelajaran dan pertumbuhan | ≥ 65% | Berhasil |

Sumber : Pihak Manajemen perusahaan tahun 2012

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kinerja Perusahaan pada Perspektif Keuangan (*Financial*)

Pada perspektif keuangan memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan sesuai dengan yang dibutuhkan untuk pertumbuhan dimasa datang. Perspektif keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan keuntungan bagi perusahaan. Tujuan perspektif keuangan adalah untuk menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi. Dari hasil perhitungan rasio likuiditas pada perusahaan modal kerja bersih mengalami peningkatan setiap tahunnya dan rasio lancar mengalami penurunan setiap tahunnya, sehingga perusahaan dalam kondisi yang positif karena modal semakin bertambah dan hutang semakin menurun.

Dari hasil perhitungan rasio aktivitas pada perusahaan perputaran persediaan mengalami peningkatan dan penurunan, semua tergantung persediaan yang ada. Diperputaran aktiva tetap mengalami peningkatan dan penurunan, disebabkan oleh penjualan tiap tahunnya. Diperputaran total aktiva mengalami peningkatan dan penurunan, yang disebabkan oleh penjualan juga. Secara keseluruhan rasio aktivitas dalam kondisi baik dan efektif, sehingga investasi perusahaan yang ditanam berjalan lancar. Untuk rasio *leverage* pada perusahaan terlihat dirasio utang modal sendiri mengalami peningkatan setiap tahunnya, sehingga utang perusahaan dapat dibiayai oleh aktiva yang meningkat. Didalam rasio profitabilitas pada perusahaan terlihat margin laba kotor mengalami peningkatan, dikarenakan laba kotor yang meningkat. Laba bersih operasi mengalami fluktuasi, hal ini karena nilai laba bersih yang meningkat. Margin laba bersih juga mengalami peningkatan setiap tahunnya, karena laba bersih setelah pajak yang meningkat ditahun 2011.

Tabel 2.
Perhitungan Perspektif Keuangan Secara Keseluruhan

| Perspektif Keuangan | 2010 | 2011 | 2012 | Point Nilai |
|------------------------------|--------|--------|--------|-------------|
| a. Rasio Likuiditas | | | | |
| 1. Modal kerja bersih | 51,34% | 51,75% | 49,62% | 20% |
| 2. Rasio lancar | 3,47% | 3,37% | 3,08% | |
| b. Rasio Aktivitas | | | | |
| 1. Perputaran persediaan | 4,82% | 5,44% | 4,93% | 20% |
| 2. Perputaran aktiva tetap | 6,29% | 6,74% | 6,52% | |
| 3. Perputaran total aktiva | 1,38% | 1,43% | 1,36% | |
| c. Rasio Leverage | | | | |
| 1. Rasio utang modal sendiri | 0,34% | 0,36% | 0,4% | 25% |
| d. Rasio Profitabilitas | | | | |
| 1. Margin laba kotor | 0,37% | 0,37% | 0,38% | 20% |
| 2. Laba bersih operasi | 0,10% | 0,12% | 0,10% | |
| 3. Margin laba bersih | 0,08% | 0,10% | 0,10% | |
| 4. Rasio laba modal | 11,03% | 13,62% | 13,77% | |
| Total | | | | 85% |

Sumber :data olahan dari laporan keuangan perusahaan tahun 2012

Jadi secara keseluruhan dalam perspektif keuangan yang dihitung dalam rasio-rasio diatas mengalami peningkatan, meskipun ada beberapa rasio yang mengalami penurunan tetapi mendapatkan point nilai 85% dan terbilang baik. Perhitungan rasio-rasio dalam perspektif keuangan secara keseluruhan dapat dilihat dalam tabel 2 di atas:

Analisis Kinerja Perusahaan pada Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan ini sangat memengaruhi kinerja perusahaan, karena pelanggan adalah faktor penting dalam menghasilkan keuntungan (*profit*). Perusahaan akan melakukan cara apapun, demi menarik perhatian pelanggan. Tujuan pada elemen ini yaitu menarik pelanggan agar lebih loyal dan terpuaskan. Ukuran-ukuran yang dapat digunakan yaitu kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan lain-lain. Salah satu ukuran yang diambil dalam penelitian ini adalah kepuasan pelanggan, karena kepuasan pelanggan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan maka perlu dianalisa. Berikut hasil kuesioner yang dibagikan kepada 50 responden dalam menentukan kepuasan pelanggan pada penelitian ini :

Tabel 3.
Perhitungan Perspektif Pelanggan

| No. | Kepuasan Pelanggan | Kinerja | | | | | Harapan | | | | |
|----------|--|-----------|------------|-----------|----------|----|------------|-----------|-----------|----|----|
| | | SB | B | N | KB | TB | SP | P | N | KP | TP |
| 1 | Tangible (kasat mata) | | | | | | | | | | |
| a. | Dalam memberikan pelayanan, karyawan PT. AAM selalu berpenampilan rapi dan profesional. | 8 | 40 | 2 | | | 32 | 16 | 2 | | |
| b. | Guna meningkatkan pelayanan dalam menunjang pengiriman barang, PT. AAM menyediakan sarana angkut | 6 | 42 | 2 | | | 30 | 18 | 2 | | |
| c. | Tersedianya area parkir yang luas yang disediakan perusahaan guna menunjang kebutuhan pelanggan pada saat melakukan pelayanan. | 6 | 36 | 8 | | | 24 | 22 | 4 | | |
| | Total | 20 | 118 | 12 | | | 86 | 56 | 8 | | |
| 2 | Reliability (dapat dipercaya) | | | | | | | | | | |
| a. | Karyawan PT.AAM dapat diandalkan dalam menangani masalah | 2 | 39 | 8 | 1 | | 22 | 22 | 6 | | |
| b. | Karyawan PT.AAM mengirimkan barang sesuai dengan waktu yang dijanjikan | 6 | 30 | 13 | 1 | | 20 | 26 | 4 | | |
| c. | Dalam pengurusan administrasi, karyawan selalu memberikan kemudahan dan selalu bertindak cepat. | 4 | 29 | 16 | 1 | | 18 | 24 | 8 | | |
| | Total | 12 | 98 | 37 | 3 | | 60 | 72 | 18 | | |
| 3 | Responsiveness (ketanggapan) | | | | | | | | | | |
| a. | Karyawan PT.AAM memberikan kepastian waktu. | 4 | 40 | 6 | | | 20 | 26 | 4 | | |
| b. | Karyawan PT.AAM memberikan pelayanan kepada pelanggan secara tepat dan cepat. | 4 | 38 | 8 | | | 22 | 22 | 6 | | |
| c. | Karyawan PT.AAM Semarang menyediakan waktu untuk membantu setiap permasalahan pelanggan. | 2 | 36 | 12 | | | 16 | 26 | 8 | | |
| | Total | 10 | 114 | 26 | | | 58 | 74 | 18 | | |
| 4 | Assurance (jaminan) | | | | | | | | | | |
| a. | Pengetahuan yang dimiliki para karyawan selama melayani para pelanggan sangat mencukupi. | 8 | 40 | 2 | | | 34 | 12 | 4 | | |
| b. | Kemampuan yang dimiliki para karyawan selama melayani para pelanggan baik. | 10 | 36 | 4 | | | 38 | 10 | 2 | | |
| c. | Karyawan PT.AAM kepada para pelanggan bersikap baik dan sopan. | 10 | 39 | 1 | | | 40 | 9 | 1 | | |
| d. | Karyawan PT.AAM kepada para pelanggan bersikap jujur. | 12 | 36 | 2 | | | 35 | 14 | 1 | | |
| | Total | 40 | 151 | 9 | | | 147 | 45 | 8 | | |

Lanjutan, Tabel 3. Perhitungan Perspektif Pelanggan

| No. | Kepuasan Pelanggan | Kinerja | | | | | Harapan | | | | | |
|----------|--|-----------|------------|-----------|----------|----|-----------|------------|-----------|----|----|--|
| | | SB | B | N | KB | TB | SP | P | N | KP | TP | |
| 5 | Emphaty (kepedulian) | | | | | | | | | | | |
| a. | Karyawan PT.AAM memberikan perhatian khusus kepada setiap pelanggan. | 2 | 34 | 14 | | | 14 | 32 | 4 | | | |
| b. | Adanya perhatian dari karyawan terhadap masalah yang dihadapi pelanggan apabila terjadi keluhan. | 4 | 35 | 10 | 1 | | 10 | 38 | 2 | | | |
| c. | Karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan tanpa memandang status sosial. | 3 | 33 | 14 | | | 8 | 41 | 1 | | | |
| d. | Adanya komunikasi yang efektif antara karyawan PT.AAM dengan pelanggan. | 2 | 38 | 10 | | | 12 | 34 | 4 | | | |
| | Total | 11 | 140 | 48 | 1 | | 44 | 145 | 11 | | | |

Sumber : data olahan dari perhitungan kuesioner tahun 2013

Keterangan :

SB : Sangat Baik

B : Baik

N : Netral

KB : Kurang Baik

TB : Tidak Baik

X : Kinerja

SP : Sangat Penting

P : Penting

N : Netral

KP : Kurang Penting

TP : Tidak Penting

Y : Harapan

Perhitungan hasil dari kuesioner dalam penilaian kepuasan pelanggan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.
Perhitungan Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan

| No | Kepuasan Pelanggan | Kinerja | | | | | Total | Harapan | | | | | Total |
|----|-----------------------|---------|-----|-----|----|----|-------|---------|-----|----|----|----|-------|
| | | SB | B | N | KB | TB | | SB | B | N | KB | TB | |
| | | x5 | x4 | x3 | x2 | x1 | | x5 | x4 | x3 | x2 | x1 | |
| 1. | <i>Tangible</i> | 100 | 472 | 36 | | | 608 | 430 | 224 | 24 | | | 678 |
| 2. | <i>Reliability</i> | 60 | 392 | 111 | 6 | | 569 | 300 | 288 | 54 | | | 642 |
| 3. | <i>Responsiveness</i> | 50 | 456 | 78 | | | 584 | 290 | 296 | 54 | | | 640 |
| 4. | <i>Assurance</i> | 200 | 604 | 27 | | | 831 | 735 | 180 | 24 | | | 939 |
| 5. | <i>Emphaty</i> | 55 | 560 | 144 | 2 | | 761 | 220 | 580 | 33 | | | 833 |

Sumber: Data olahan dari perhitungan kuesioner tahun 2013

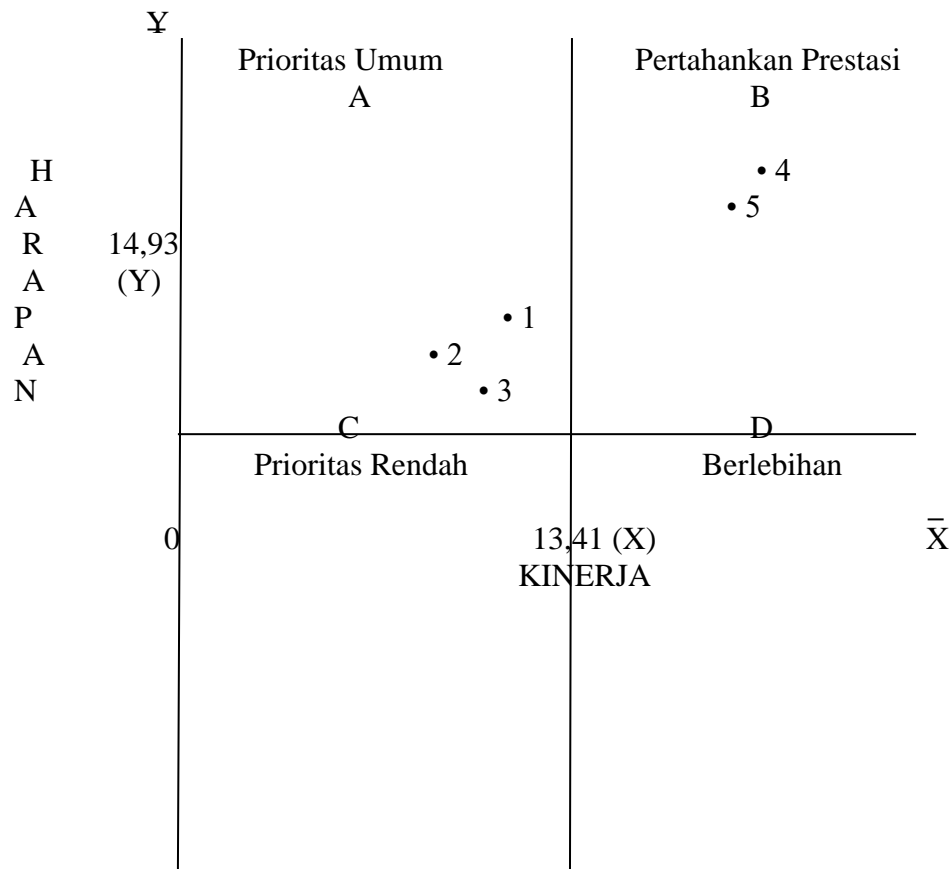
Berdasarkan tabel 5 berikut dapat ditunjukkan perhitungan rata-rata penilaian kinerja:

Tabel 5
Perhitungan Rata-rata dari Penilaian Kinerja
dan Penilaian Harapan yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan

| No | Kepuasan Pelanggan | Penilaian Kinerja | Penilaian Harapan | \bar{X} | \bar{Y} | Tingkat Kesesuaian |
|----|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------|-----------|--------------------|
| 1. | <i>Tangible</i> (kasat mata) | 608 | 678 | 12,16 | 13,56 | 89,68% |
| 2. | <i>Reliability</i> (dapat dipercaya) | 569 | 642 | 11,38 | 12,84 | 88,63% |
| 3. | <i>Responsiveness</i> (ketanggapan) | 584 | 640 | 11,68 | 12,80 | 91,25% |
| 4. | <i>Assurance</i> (jaminan) | 831 | 939 | 16,62 | 18,78 | 88,49% |
| 5. | <i>Emphaty</i> (kepedulian) | 761 | 833 | 15,22 | 16,66 | 91,36% |
| | Rata-rata | | | 13,41 | 14,93 | 89,88% |

Sumber : data olahan dari perhitungan kuesioner tahun 2013

\bar{X} dan \bar{Y} = nilai rata-rata dari 50 orang responden



Gambar 2.
Gambar Diagram Kartesius dari Penilaian Kinerja dan Penilaian Harapan yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan

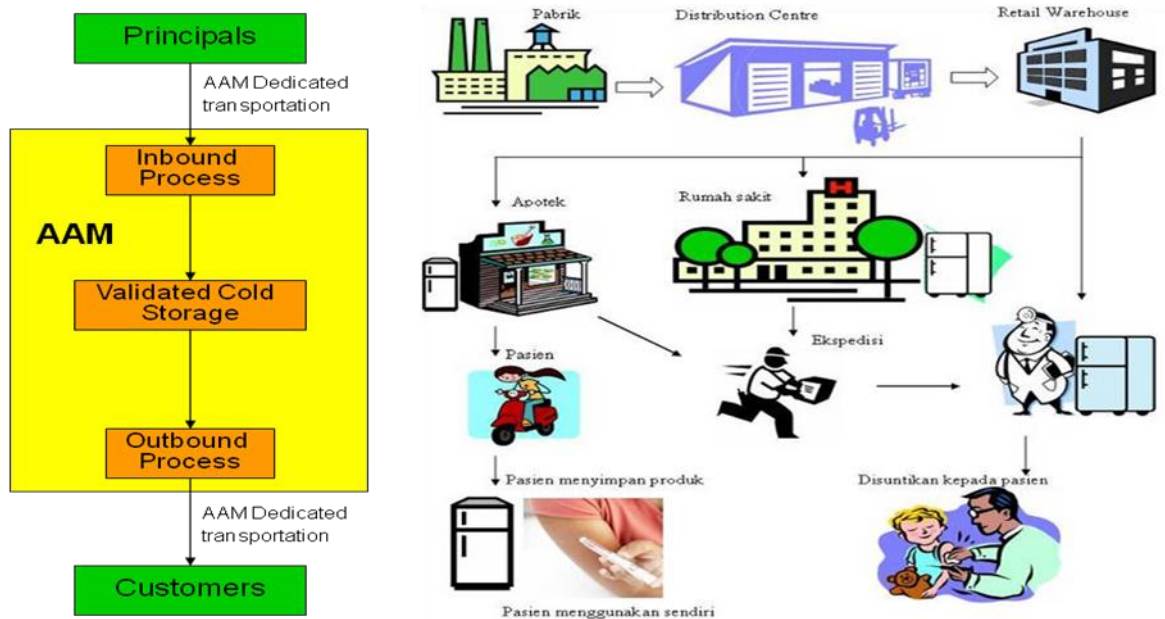
Dalam gambar dari diagram kartesius ini terlihat bahwa letak dimensi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Adapun interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kuadran B yang menunjukkan dimensi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan kinerja dan harapan pelanggan, sehingga dapat memuaskan pelanggan. Dimensi yang termasuk dalam kuadran B adalah *assurance* / jaminan (= 4) dan *emphaty* / kepedulian (= 5).
2. Kuadran C yang menunjukkan dimensi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dinilai masih dianggap kurang penting bagi pelanggan, sedangkan kualitas kinerja biasa atau cukup. Dimensi yang termasuk dalam kuadran C adalah *tangible* / kasat mata (= 1); *reliability* / dapat dipercaya (= 2) dan *responsiveness* / ketanggapan (= 3).

Analisis Kinerja Perusahaan pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini lebih fokus kepada proses internal perusahaan, semua yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan demi tercapainya kinerja perusahaan yang maksimal. Perspektif ini mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk dapat membantu pelanggan (pasien) dengan optimal dan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Komponen utamanya yaitu proses inovasi dan aktivitas dalam perusahaan dari proses awal sampai proses akhir yaitu sampai kepada pelanggan.

1) Proses Inovasi



Gambar 2.

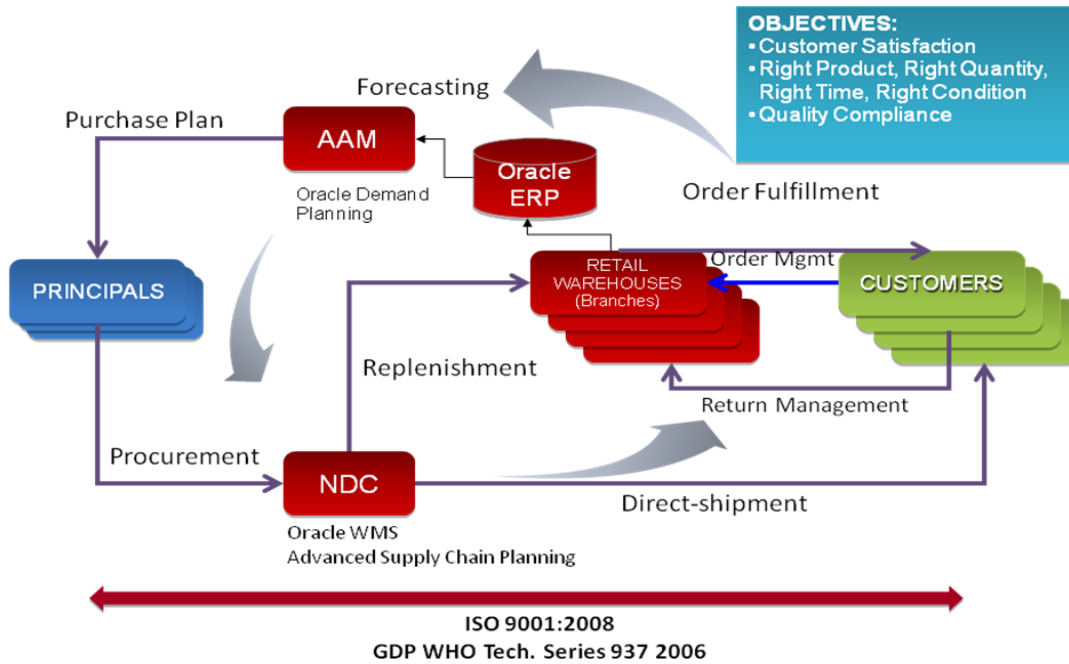
Inovasi yang Dilakukan Perusahaan Demi *Service Level*

Sumber: Pihak Manajemen Perusahaan

Gambar di atas merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan demi tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik lagi, langkah yang dilakukan oleh perusahaan diambil supaya pelanggan merasa puas dan senang terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Salah satu bentuk inovasi ini dilakukan dengan mempertimbangkan kualitas barang. Salah satu inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, merupakan langkah yang berani karena selain membutuhkan biaya yang lumayan besar untuk proses dari penyimpanan barang sampai dengan proses sampai kepada pelanggan dalam kondisi barang terjamin kualitasnya. Langkah ini tidak semua dilakukan oleh semua perusahaan, tetapi perusahaan melakukannya agar memberikan pelayanan lebih kepada pelanggan sehingga diharapkan pelanggan lebih loyal terhadap perusahaan.

2) Proses Aktivitas dari Awal Sampai Akhir

Proses ini merupakan sesuatu yang perlu diperhatikan oleh semua perusahaan, karena semua tergantung dari proses awal. Jika proses awal baik, diharapkan sampai dengan proses akhir juga baik pula sehingga hasil yang diciptakan maksimal. Aktivitas ini berawal dari asal barang diproduksi sampai dengan produk yang sampai kepada pihak akhir (pelanggan). Dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3
Aktivitas Awal Sampai Akhir Dengan Standart ISO

Sumber : Pihak Manajemen Perusahaan.

Dalam gambar diatas dapat dilihat proses awal yaitu dari pabrikan yang memproduksi obat (*principals*), sampai dengan proses akhir yaitu pelanggan (*customers*). Disini terlihat AAM sebagai distributor yang melakukan rencana pembelian (*purchase plain*) kepada *principal* dan melalui proses internal (menggunakan *oracle system*) sampai kepada subdistributor (*retail*) dan juga kepada pelanggan (*customers*).

Adapun penghitungan pada perspektif proses bisnis internal dengan pedoman tolok ukur perusahaan terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 6.
Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal

| No. | Indikator | Tolok Ukur | Point Nilai |
|-----|------------------|------------|-------------|
| 1. | Proses inovasi | 25% - 50% | 40% |
| 2. | Proses aktivitas | 25% - 50% | 35% |
| | Total | | 75% |

Sumber : data olahan dari pihak manajemen perusahaan tahun 2012

Pada tabel diperlihatkan bahwa perhitungan pada proses bisnis internal dalam kondisi baik, karena point nilainya 75%.

Analisis Kinerja Perusahaan pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Infrastruktur dasar organisasi ada pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karena menggambarkan kemampuan sebuah organisasi untuk dapat bertumbuh dengan baik dalam waktu jangka panjang. Perspektif ini juga menunjang perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Tujuan elemen ini adalah meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapasitas sistem informasi, membuat setiap karyawan memiliki motivasi yang sama dan peningkatan keselarasan. Ukuran yang biasa digunakan yaitu turnover karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh karyawan, kepuasan, peningkatan keahlian pekerja, dan lain-lain. Salah satu ukuran yang diambil dalam penelitian ini adalah kepuasan karyawan, karena jika karyawan puas maka akan loyal terhadap perusahaan sehingga ukuran yang lain dapat terpenuhi maka dari itu perlu dilakukan analisa. Berikut hasil kuesioner yang dibagikan kepada 38 responden untuk menentukan kepuasan karyawan dalam penelitian ini :

Tabel 7.
Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

| No. | Kepuasan Karyawan | Kinerja | | | | | Harapan | | | | |
|----------|---|-----------|-----------|-----------|----------|----|-----------|-----------|-----------|----------|----|
| | | SB | B | N | KB | TB | SP | P | N | KP | TP |
| 1 | Tangible (kasat mata) | | | | | | | | | | |
| a. | Perusahaan memberikan prasarana seperti komputer pada setiap divisi, demi kelancaran pekerjaan karyawannya. | 9 | 26 | 3 | | | 16 | 19 | 3 | | |
| b. | Perusahaan menyediakan tenaga keamanan yang lebih guna memberikan rasa nyaman kepada karyawan. | 7 | 26 | 5 | | | 16 | 19 | 3 | | |
| c. | Tersedianya area parkir yang luas yang disediakan perusahaan guna kebutuhan karyawan. | 6 | 25 | 7 | | | 15 | 20 | 3 | | |
| | Total | 22 | 77 | 15 | | | 47 | 58 | 9 | | |
| 2 | Reliability (dapat dipercaya) | | | | | | | | | | |
| a. | Perusahaan dapat diandalkan dalam menangani masalah internal karyawannya. | 2 | 12 | 23 | 1 | | 12 | 12 | 13 | 1 | |
| b. | Perusahaan memberikan gaji sesuai dengan keterampilan karyawan. | 3 | 22 | 12 | 1 | | 19 | 10 | 9 | | |
| c. | Dalam pengurusan administrasi, perusahaan selalu memberikan kemudahan dan selalu bertindak cepat. | 1 | 13 | 23 | 1 | | 8 | 18 | 11 | 1 | |
| | Total | 6 | 47 | 58 | 3 | | 39 | 40 | 33 | 2 | |
| 3 | Responsiveness (ketanggapan) | | | | | | | | | | |
| a. | Perusahaan dapat memberikan gaji tepat waktu. | 7 | 26 | 5 | | | 18 | 18 | 2 | | |
| b. | Perusahaan memberikan pelayanan tambahan jika karyawan mendapatkan masalah. | 1 | 11 | 25 | 1 | | 10 | 15 | 12 | 1 | |
| c. | Perusahaan menyediakan waktu untuk membantu setiap permasalahan karyawan. | 1 | 9 | 26 | 2 | | 10 | 14 | 13 | 1 | |
| | Total | 9 | 46 | 56 | 3 | | 38 | 47 | 27 | 2 | |

Lanjutan, Tabel 7. Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

| No. | Kepuasan Karyawan | Kinerja | | | | | Harapan | | | | | |
|----------|---|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|----|--|
| | | SB | B | N | KB | TB | SP | P | N | KP | TP | |
| 4 | <i>Assurance (jaminan)</i> | | | | | | | | | | | |
| a. | Perusahaan menjamin kesehatan karyawan beserta keluarganya. | 9 | 25 | 4 | | | 18 | 18 | 2 | | | |
| b. | Perusahaan memberikan bantuan beasiswa kepada anggota keluarga karyawan yang berprestasi. | 6 | 25 | 7 | | | 19 | 16 | 3 | | | |
| c. | Perusahaan memberikan kesempatan promosi jabatan kepada setiap karyawan. | 6 | 18 | 11 | | 3 | 19 | 16 | 3 | | | |
| | Total | 21 | 68 | 22 | | 3 | 56 | 50 | 8 | | | |
| 5 | <i>Emphaty (kepedulian)</i> | | | | | | | | | | | |
| a. | Perusahaan memberikan perhatian khusus kepada setiap karyawan. | 1 | 11 | 25 | 1 | | 7 | 20 | 10 | 1 | | |
| b. | Adanya komunikasi yang efektif antara perusahaan dengan karyawan. | 1 | 13 | 22 | 2 | | 5 | 17 | 15 | 1 | | |
| c. | Perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada karyawan tanpa memandang status sosial. | 1 | 8 | 27 | 2 | | 5 | 17 | 16 | | | |
| | Total | 3 | 32 | 74 | 5 | | 17 | 54 | 41 | 2 | | |

Sumber : data olahan dari perhitungan kuesioner tahun 2013

Perhitungan hasil dari kuesioner dalam penilaian kepuasan karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 8.
Perhitungan Hasil Kepuasan Karyawan

| No | Kepuasan Karyawan | Kinerja | | | | | Total | Harapan | | | | | Total |
|----|-----------------------|---------|-----|-----|----|----|-------|---------|-----|-----|----|----|-------|
| | | SB | B | N | KB | TB | | SB | B | N | KB | TB | |
| | | x5 | x4 | x3 | x2 | x1 | | x5 | x4 | x3 | x2 | x1 | |
| 1. | <i>Tangible</i> | 110 | 308 | 45 | | | 463 | 235 | 232 | 27 | | | 494 |
| 2. | <i>Reliability</i> | 30 | 188 | 174 | 6 | | 398 | 195 | 160 | 99 | 4 | | 458 |
| 3. | <i>Responsiveness</i> | 45 | 184 | 168 | 6 | | 403 | 190 | 188 | 81 | 4 | | 463 |
| 4. | <i>Assurance</i> | 105 | 272 | 66 | | 3 | 446 | 280 | 200 | 24 | | | 504 |
| 5. | <i>Emphaty</i> | 15 | 128 | 222 | 10 | | 375 | 85 | 216 | 123 | 4 | | 428 |

Sumber : data olahan dari perhitungan kuesioner tahun 2013

Keterangan :

SB : Sangat Baik
 B : Baik
 N : Netral
 KB : Kurang Baik
 TB : Tidak Baik
 X : Kinerja

SP : Sangat Penting
 P : Penting
 N : Netral
 KP : Kurang Penting
 TP : Tidak Penting
 Y : Harapan

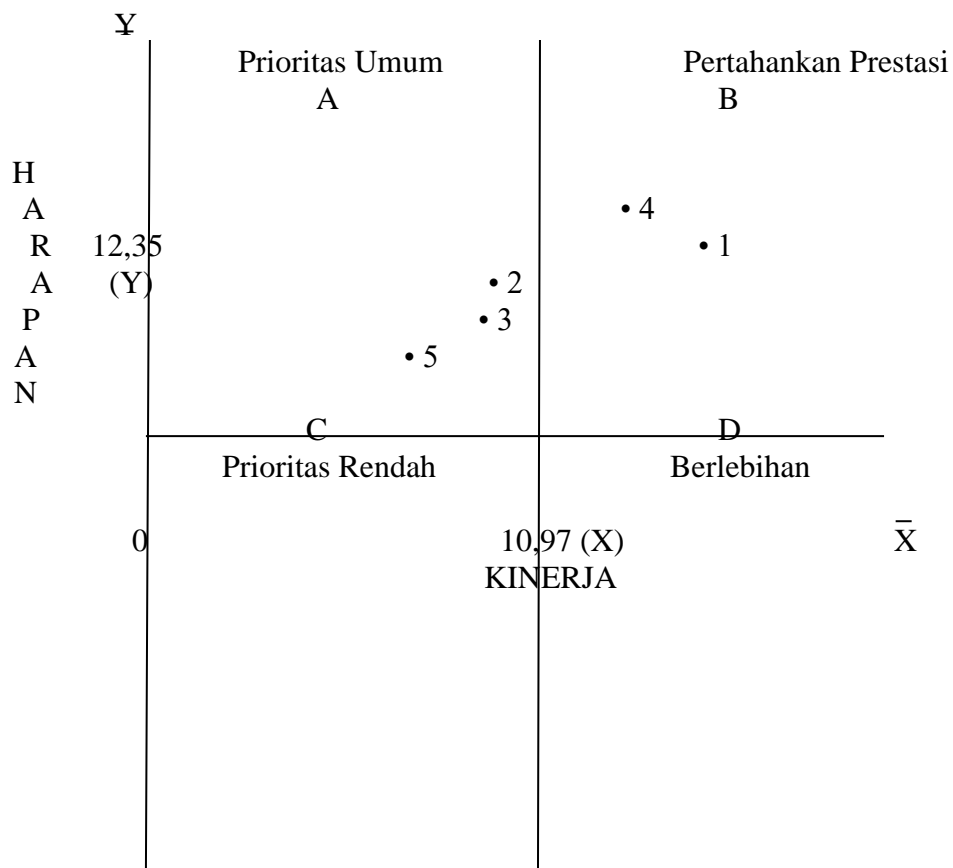
Dari perhitungan tabel dapat diambil perhitungan nilai rata-rata pengaruh kepuasan karyawan, dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 9.
Perhitungan Rata-rata Dari Penilaian Kinerja dan Penilaian Harapan yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan

| No | Kepuasan Karyawan | Penilaian Kinerja | Penilaian Harapan | \bar{X} | \bar{Y} | Tingkat Kesesuaian |
|----|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------|-----------|--------------------|
| 1. | <i>Tangible</i> (kasat mata) | 463 | 494 | 12,18 | 13,00 | 93,72% |
| 2. | <i>Reliability</i> (dapat dipercaya) | 398 | 458 | 10,47 | 12,05 | 86,89% |
| 3. | <i>Responsiveness</i> (ketanggapan) | 403 | 463 | 10,61 | 12,18 | 87,70% |
| 4. | <i>Assurance</i> (jaminan) | 446 | 504 | 11,74 | 13,26 | 88,49% |
| 5. | <i>Emphaty</i> (kepedulian) | 375 | 428 | 09,87 | 11,26 | 87,62% |
| | Rata-rata | | | 10,97 | 12,35 | 88,88% |

Sumber : data olahan dari perhitungan kuesioner tahun 2013

\bar{X} dan \bar{Y} = nilai rata-rata dari 38 orang responden



Gambar 4.
Diagram Kartesius Dari Penilaian Kinerja dan Penilaian Harapan yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan

Dalam gambar dari diagram kartesius ini terlihat bahwa letak dimensi yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Adapun interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kuadran B yang menunjukkan dimensi yang mempengaruhi kepuasan karyawan perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan kinerja dan harapan karyawan, sehingga dapat memuaskan karyawan. Dimensi yang termasuk dalam kuadran B adalah *tangible* / kasat mata (= 1) dan *assurance* / jaminan (= 4).
2. Kuadran C yang menunjukkan dimensi yang mempengaruhi kepuasan karyawan dinilai masih dianggap kurang penting bagi karyawan, sedangkan kualitas kinerja biasa atau cukup. Dimensi yang termasuk dalam kuadran C adalah *reliability* / dapat dipercaya (= 2) dan *responsiveness*/ketanggapan (=3) dan *emphaty* /kepedulian (= 5).

Analisis Kinerja Perusahaan dengan Balance Scorecard Secara Keseluruhan

Hasil penelitian diatas jika digabungkan akan diketahui apakah kinerja perusahaan dalam kondisi baik atau kurang, masing-masing perspektif dinilai dan dihitung pointnya. Jika sesuai dengan tolok ukur yang ditentukan oleh perusahaan, maka akan dikatakan berhasil dan jika tidak sesuai dengan tolok ukur maka dikatakan kurang berhasil.

1. Perspektif keuangan dapat dilihat dari hasil laporan keuangan selama tiga tahun (2010-2012), mengalami peningkatan yang cukup besar sehingga bisa dikatakan dalam kondisi sangat baik. Rasio likuiditas, rasio *leverage* dan rasio profitabilitas meningkat, sehingga perusahaan mengalami keuntungan yang besar. Meskipun rasio aktivitas mengalami peningkatan dan penurunan, sehingga didapatkan point yang tidak sempurna. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perspektif keuangan diberikan point 85%, karena terdapat salah satu rasio yang kurang memuaskan
2. Perspektif pelanggan dapat dilihat dari hasil pembagian kuesioner kepada responden, dan dapat dinilai berdasarkan lima dimensi yang ada. Dapat ditarik kesimpulan bahwa perspektif pelanggan diberikan point 89% dilihat dari tingkat kesesuaian, karena dari kelima dimensi dalam kuesioner, terdapat empat dimensi yang memuaskan dan hanya satu dimensi yang kurang memuaskan.
3. Perspektif proses bisnis internal dapat dilihat dari seberapa besar kemampuan perusahaan dalam berinovasi dan proses awal sampai akhir, karena tidak semua perusahaan bisa berinovasi dan diterima oleh masyarakat luas. Dapat ditarik kesimpulan bahwa perspektif proses bisnis internal diberikan point 75%, karena dalam inovasi perusahaan dapat diterima oleh masyarakat, sedang proses awal sampai akhir perusahaan masih terdapat kendala yaitu persediaan barang. Tetapi perspektif proses bisnis internal terbilang memuaskan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari hasil pembagian kuesioner kepada responden, dan dapat dinilai berdasarkan lima dimensi yang ada. Dapat ditarik kesimpulan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diberikan point 88% dilihat dari tingkat kesesuaian, kelima dimensi dalam kuesioner memuaskan meskipun ada beberapa dimensi yang kurang memuaskan.

Tabel 10.
 Hasil Ukur Penilaian Kinerja Perusahaan
 Berdasarkan Metode *Balance Scorecard*

| Perspektif | Tolok Ukur | Point Nilai | Ukuran |
|------------------------------|-------------|-------------|----------|
| Keuangan | $\geq 70\%$ | 85% | Berhasil |
| Pelanggan | $\geq 70\%$ | 89% | Berhasil |
| Proses bisnis internal | $\geq 65\%$ | 75% | Berhasil |
| Pembelajaran dan pertumbuhan | $\geq 65\%$ | 88% | Berhasil |

Sumber : Pihak Manajemen perusahaan tahun 2012

Dari tabel diatas terlihat bahwa hasil penelitian terhadap penilaian kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* berada diatas tolok ukur yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keempat perspektif yang ada (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) berada pada penilaian berhasil.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa :

1. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *financial perspective* (perspektif keuangan) berada dalam kondisi baik. Keseluruhan rasio mengalami peningkatan dilihat dalam presentasinya berarti kinerja perusahaan baik dan berhasil.
2. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Customersl Perspective* (perspektif pelanggan) berada dalam kondisi baik, hal ini terbukti dari kelima dimensi dalam kuesioner terlihat hasil yang memuaskan karena tingkat kesesuaian yang dihasilkan dari kelima dimensi itu diatas rata-rata, sehingga dapat disimpulkan bahwa pelanggan merasa puas terhadap perusahaan. Semakin puas pelanggan berarti kinerja perusahaan baik dan berhasil.
3. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Internal Business Process Perspective* (perspektif proses bisnis internal) berada dalam kondisi baik. Semakin baik proses bisnis internal berarti kinerja perusahaan baik dan berhasil.
4. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Learning and Growth Perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) berada dalam kondisi baik, hal ini terbukti dari kelima dimensi dalam kuesioner terlihat hasil yang memuaskan karena tingkat kesesuaian yang dihasilkan dari kelima dimensi itu diatas rata-rata, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa puas terhadap perusahaan. Sehingga semakin puas karyawan berarti kinerja perusahaan baik dan berhasil.
5. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada keseluruhan perspektif berada dalam kondisi baik, hal ini terbukti dari keempat perspektif yang ada (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) hasilnya memuaskan. Dapat dilihat dari tolok ukur semua perspektif pada

perusahaan, yang berada diatas ketentuan dari perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* secara keseluruhan baik dan berhasil.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Mempertahankan kinerja perusahaan yang telah dicapai dengan baik
2. Mempertahankan kepuasan pelanggan dengan menjaga hubungan yang berkelanjutan
3. Untuk mengukur kinerja perusahaan selain menggunakan *balance scorecard* dapat menggunakan alternatif penggunaan pengukuran kinerja lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Erlina, (2009), Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balance Scorecard* dan SWOT, *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik*, Vol 9, No. 1 Juni 2009
- Gaspersz, Vincent., (2002), *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard dengan Six Sigma*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Indriantoro, Nur., (2001), *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi pertama, Yogyakarta : BPFE.
- Kaplan, Robert S & Norton, David P., (2000), *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta : Erlangga.
- Mulyadi, (2001), *Balance Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba Emban Patria.
- Niven, Paul R., (2005), *Balance Scorecard Diagnostics : Mempertahankan Kinerja Maksimal*, Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Putrayasa, I Made Agus., (2011), Pengukuran Kinerja Ditinjau dari Empat Perspektif *Balance Scorecard* pada Koperasi Mertha Yasa, *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol 7 No.3 November 2011.
- Retnowati, Trida., (2005), *Balance Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi diPT. Bank Perkreditan Rakyat Syariah Bumi Rinani Batu)*, fakultas Ekonomi Skripsi Universitas Islam negeri Malang.
- Sugiyono, (2001), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : CV. Alfabeta.
- Supranto, J., (2001), *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan : Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Tjahjono, H.K. (2004) *Budaya Organisasional & Balanced Scorecard (Dimensi Teoti dan Praktek)*, Yogyakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi (UPFE-UMY)