
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS DI PG KREMBOONG, SIDOARJO, JAWA TIMUR)

Dhita Morita Ikasari^{1,a}, Putri Dumayanti Silalahi¹, dan Usman Effendi¹

1) Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya
Jl. Veteran, Malang, Jawa Timur 65145

a) email korespondensi: thamauree@ub.ac.id

ABSTRAK

Dalam menghadapi era yang kompetitif, PG Kremboong dituntut untuk mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan organisasinya agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan. Dalam menyusun suatu manajemen strategis, PG Kremboong harus mengetahui secara tepat tingkat kinerjanya. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat membantu PG Kremboong dalam meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengukur tingkat kinerja PG Kremboong dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan menentukan usulan perbaikan untuk pengembangan perusahaan dan perbaikan kinerja dimasa yang akan datang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PG Kremboong memperoleh skor kinerja sebesar 76,19% yang menunjukkan bahwa PG Kremboong berada pada kondisi kinerja yang sangat sehat. Terdapat 11 indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja PG Kremboong yang telah mencapai tingkat kinerja yang baik yaitu *return on asset*, *total asset turnover*, *profit margin*, *customer acquisition*, *customer retention*, profitabilitas pelanggan, *manufacturing cycle effectiveness*, produktivitas biaya produksi, tingkat retensi karyawan, tingkat produktivitas karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan. Namun masih terdapat 2 indikator yang tingkat kinerjanya masih kurang baik yaitu tingkat kecelakaan kerja dan tingkat pelatihan karyawan.

Kata kunci: kinerja, pabrik gula kremboong, *balanced score card*

PENDAHULUAN

PG Kremboong adalah salah satu unit usaha yang dikelola oleh PT Perkebunan Nusantara X (Persero). Penilaian kinerja perusahaan dilakukan dengan cara melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja masing-masing unit kerja. Kemudian dievaluasi unit kerja mana yang mengeluarkan biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan. PT Perkebunan Nusantara X juga menggunakan ampas tebu sebagai indikator untuk menilai kinerja pabrik gula. Ampas tebu dapat digunakan untuk menggerakkan mesin tanpa harus menggunakan bahan bakar fosil yang mahal sehingga menimbulkan inefisiensi. Oleh karena itu, jika PG bisa menghasilkan ampas berarti kinerja PG dikatakan baik dan efisien sebab dapat menghemat biaya energi bahan bakar.

Namun efisien dari perspektif keuangan saja tidak cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja perusahaan sudah baik atau belum dan tidak dapat menjamin bahwa perusahaan dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Hal ini dikarenakan ukuran-ukuran keuangan tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Oleh karena itu, Kaplan dan David memperkenalkan penggunaan konsep *Balanced Scorecard* sehingga diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Menurut Marisa (2013), *balanced scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard*

merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengukur tingkat kinerja PG Kremboong dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan menentukan usulan perbaikan untuk pengembangan perusahaan dan perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

METODE PENELITIAN

Data primer didapatkan melalui kuisioner. Pada penelitian ini data primernya adalah data yang diperoleh dari responden yang mengisi kuisioner tingkat kepuasan karyawan dan kuisioner pembobotan. Sampel untuk pengisian kuisioner kepuasan karyawan sebanyak 55 orang karyawan. Kuisioner yang telah diisi oleh responden selanjutnya akan diuji validitas dan reliabilitasnya. Sedangkan proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan alat bantu *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Responden yang dipilih sebanyak 3 orang yaitu Manager Keuangan, Manager Instalasi, dan Manager Pengolahan. Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki jabatan penting sehingga mempunyai pengaruh dalam proses pengambilan keputusan di PG Kremboong.

Data sekunder yang digunakan untuk pengukuran kinerja adalah 5 periode dari tahun 2011 hingga 2015 meliputi data perspektif keuangan, data perspektif customer, data perspektif proses bisnis internal dan data perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Indikator kunci yang digunakan dalam penelitian ini

disesuaikan dengan kondisi dan ketersediaan data di PG Kremboong.

Penentuan indikator kunci (KPI) kinerja PG Kremboong adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan KPI yang diukur adalah sebagai berikut:

- a. *Return on Asset* (ROA), dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \quad (1)$$

- b. *Total Assets Turnover* (TATO), dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \quad (2)$$

- c. *Profit Margin*, dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{Total penjualan}} \times 100\% \quad (3)$$

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, KPI yang diukur adalah sebagai berikut:

- a. *Customer Acquisition*, dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\frac{\sum \text{pelanggan tahun } (n) - \sum \text{pelanggan tahun } (n-1)}{\sum \text{pelanggan tahun } (n-1)} \times 100\% \quad (4)$$

- b. *Customer Retention*, dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\frac{\sum \text{pelanggan tahun } (n)}{\sum \text{pelanggan tahun } (n-1)} \times 100\% \quad (5)$$

- c. Tingkat Profitabilitas Pelanggan, dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\frac{\text{Jumlah pendapatan usaha}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\% \quad (6)$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, KPI yang diukur adalah sebagai berikut:

- a. *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Waktu pengolahan}}{\text{Waktu penyelesaian}} \times 100\% \quad (7)$$

- b. Produktivitas Biaya Produksi, dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah produk yang dihasilkan}}{\text{Biaya produksi}} \times 100\% \quad (8)$$

- c. Tingkat Kecelakaan Kerja, dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah kecelakaan kerja periode } (n)}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\% \quad (9)$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, KPI yang diukur adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat Retensi Karyawan, dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan periode } (n)}{\text{Jumlah karyawan periode } (n-1)} \times 100\% \quad (10)$$

- b. Tingkat Pelatihan Karyawan, dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah pelatihan karyawan periode } (n)}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\% \quad (11)$$

- c. Tingkat produktifitas karyawan, dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\% \quad (12)$$

- d. Kepuasan karyawan digunakan untuk mengukur seberapa tinggi tingkat kepuasan karyawan PG Kremboong. Pengukuran ini menggunakan kuesioner.

Tahapan dalam melakukan pembobotan adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan struktur hierarki
2. Membandingkan antar criteria menggunakan matriks pairwise comparison
3. Menghitung rata-rata geometric
4. Menghitung rata-rata tiap elemen
5. Menghitung vector prioritas atau *vector eigen*
6. Mengukur konsistensi sebagai uji kelayakan

Software yang digunakan untuk mengolah data antara lain *Microsoft Excel 2013* dan *SPSS Statistics 17.0*. Perhitungan skor kinerja masing-masing KPI dilakukan dengan mengalikan tingkat pencapaian kinerja dengan bobot yang diperoleh dari hasil perhitungan kuesioner pembobotan. Tahap terakhir pada pembuatan kartu skor BSC adalah menghitung skor total kinerja PG Kremboong dengan cara menjumlahkan skor tiap KPI.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum PG Kremboong

PG Kremboong merupakan salah satu unit usaha strategis milik PT Perkebunan Nusantara X yang berlokasi di desa Krembung, Kecamatan Krembung, Kabupaten Sidoarjo. Produk utama yang dihasilkan PG Kremboong adalah GKP (Gula Kristal Putih) atau gula jenis SHS (*Superior Hoofd Suiker*). Produk utama PG Kremboong yaitu GKP (Gula Kristal Putih) yang telah dikemas dalam karung dipasarkan dengan cara tender atau dilelang.

Pengukuran Kinerja yang Telah Dilakukan PG Kremboong

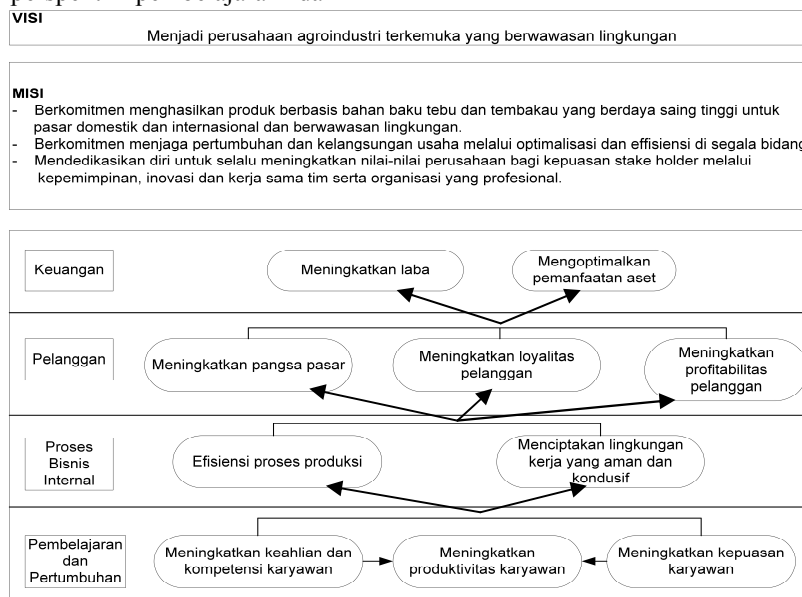
PG Kremboong belum memiliki satu set tolak ukur yang seimbang. Hal ini terindikasi dari pengukuran kinerja PG Kremboong yang masih terfokus pada tolak ukur jangka pendek yaitu keuangan. Pengukuran kinerja dilakukan setiap tahun pada akhir masa giling dengan cara melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja masing-masing unit kerja.

Langkah pertama yang dilakukan oleh PG Kremboong dalam melakukan penilaian kinerja yaitu menentukan rencana kerja operasional pabrik gula berdasarkan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP ini kemudian menjadi pedoman bagi PG Kremboong dalam menjalankan usahanya dan menjadi acuan dalam mengevaluasi jalannya kegiatan perusahaan. PG kremboong melakukan evaluasi terhadap unit kerja yang mengeluarkan biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan (RKAP).

Peta Strategi PG Kremboong

Peta strategi PG Kremboong menggambarkan hubungan sebab akibat dari keempat perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut Huang (2009), sebuah peta strategi BSC dimulai dari perspektif dasar yaitu perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan, dimana perspektif tersebut dapat mempengaruhi internal bisnis yang selanjutnya dapat mempengaruhi perspektif pelanggan dan keuangan. Peta strategi PG Kremboong dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Peta Strategi PG Kremboong

Berdasarkan Gambar 1 dapat dilihat bahwa peningkatan keahlian dan kompetensi karyawan serta peningkatan kepuasan karyawan berpengaruh terhadap upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif serta efisiensi proses produksi. Karyawan yang merasa puas cenderung akan berusaha bekerja semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga proses produksi akan berjalan lancar. Menurut Wickramasinghe (2010), karyawan yang tidak merasa puas cenderung menginginkan untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Untuk menjaga kelancaran proses produksi, PG Kremboong juga akan memberikan pelatihan bagi karyawannya sehingga diharapkan dapat meminimalisir terjadinya kesalahan-kesalahan ketika melaksanakan pekerjaan.

Efisiensi proses produksi serta lingkungan kerja yang aman dan kondusif akan mempengaruhi peningkatan pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Lingkungan kerja yang aman dan kondusif akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman saat melakukan pekerjaannya sehingga proses produksi akan berjalan lancar dan efisien dan produk yang dihasilkan pun sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Jika produk yang dihasilkan berkualitas baik, maka pelanggan akan merasa puas. Pelanggan yang merasa puas dengan produk yang dihasilkan PG Kremboong cenderung akan membeli lagi produk yang dihasilkan PG Kremboong. Pelanggan yang merasa puas tersebut juga memiliki kemungkinan untuk memberikan rekomendasi terhadap pelanggan lain untuk membeli produk PG Kremboong. Hal ini dapat berakibat pada bertambahnya pangsa pasar dan profitabilitas pelanggan PG Kremboong. Semakin luas pangsa pasar yang dapat dikuasai PG Kremboong maka laba yang dapat diperoleh pun semakin meningkat.

Hasil Pengukuran Kinerja Tiap Perspektif BSC PG Kremboong

1. Perspektif Keuangan

Pencapaian kinerja perspektif finansial PG Kremboong selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa rata-rata pencapaian ROA PG kremboong sebesar 9.06% dimana hasilnya belum mencapai target yang telah ditetapkan. Menurut Fitrianingrum (2016), nilai ROA disimpulkan buruk apabila kurang dari 7%, kriteria sedang apabila sama dengan 7% dan dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7%. Pencapaian ROA PG Kremboong pada tahun 2013 dan 2014 tergolong dalam kriteria buruk karena pada tahun 2013 dan 2014 terjadi revitalisasi mesin dengan mengganti mesin uap menjadi elektromotor dan mengganti mesin boiler bertekanan rendah menjadi tinggi. Revitalisasi mesin pada tahun 2013 dan 2014 tersebut membuat total aset yang dimiliki PG Kremboong menjadi meningkat sementara laba yang dihasilkan pada tahun 2013 dan 2014 juga menurun dikarenakan pegawai PG Kremboong masih beradaptasi dengan mesin-mesin baru sehingga proses produksi tidak seoptimal tahun sebelumnya.

Menurut Fitrianingrum (2016), TATO dinilai buruk apabila kurang dari 100% dan baik apabila lebih besar dari 100%. Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa rata-rata pencapaian TATO selama lima tahun terakhir yaitu sebesar 175.99% sudah tergolong baik namun hasilnya belum mencapai target yang telah ditetapkan yaitu 183.52%. Berdasarkan Tabel 1 juga dapat dilihat bahwa rata-rata pencapaian *profit margin* PG Kremboong selama lima tahun terakhir yaitu sebesar 12.12% sudah tergolong kategori baik dan sudah mencapai target yang telah ditetapkan yaitu

10%. Menurut Fitrianingrum (2016), profit margin dianggap buruk apabila kurang dari 6% dan dalam kriteria baik apabila lebih dari 6%. Semakin tinggi nilai profit margin, maka semakin baik operasi perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Pencapaian kinerja perspektif pelanggan PG Kremboong selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada

Tabel 1. Pencapaian Kinerja Perspektif Keuangan PG Kremboong

KPI	2011	2012	2013	2014	2015	Rata-Rata	Target
ROA (%)	15.57	9.80	5.82	1.08	13.04	9.06	11.44
TATO (%)	263.38	434.63	44.74	62.30	74.92	175.99	183.52
PM (%)	5.91	22.55	13.01	1.74	17.40	12.12	10

Sumber: Data Diolah (2017)

Tabel 2. Pencapaian Kinerja Perspektif Pelanggan PG Kremboong

KPI	2011	2012	2013	2014	2015	Rata-Rata	Target
CA (%)	6.90	9.68	10.88	16.67	45.24	17.87	20
CR (%)	103.23	105.88	106.90	116.67	145.24	115.58	100
TTP (Rp)	2.436.056.968	2.295.645.618	1.584.179.167	1.965.875.833	1.559.332.377	1.968.217.992	2.366.423.392

Sumber: Data Diolah (2017)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pencapaian kinerja perspektif proses bisnis internal PG Kremboong selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada **Tabel 3**. Berdasarkan **Tabel 3** dapat dilihat bahwa nilai MCE PG Kremboong setiap tahunnya mengalami peningkatan, hal tersebut menunjukkan bahwa efisiensi proses produksi PG Kremboong semakin efektif karena mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Tabel 2. Rata-rata akuisisi pelanggan PG kremboong selama 5 tahun terakhir yaitu sebesar 17.87% dan mengalami peningkatan setiap tahun. Menurut Sabir (2016), akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif, dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

Menurut Jumingan (2015), jika nilai MCE semakin mendekati angka satu, berarti akan semakin baik tingkat efisiensinya. Tingkat MCE PG Kremboong yang belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan yaitu 100% disebabkan oleh jam berhenti di PG Kremboong yang disebabkan kurang air selama proses produksi, bahan baku tebu datang terlambat, PLN padam, dan lain sebagainya.

Tabel 3. Pencapaian kinerja perspektif proses bisnis internal PG Kremboong

KPI	2011	2012	2013	2014	2015	Rata-Rata	Target
MCE (%)	62	70	75	75	80	72	100
PBP (%)	52.12	47.65	46.67	63.71	55.82	53.19	50.90
TKK (%)	0.12	0.78	0.40	1.01	0.31	0.52	0.01

Sumber: Data Diolah (2017)

Berdasarkan **Tabel 3** dapat dilihat bahwa tingkat pencapaian produktivitas biaya produksi mengalami fluktuasi. Hal ini disebabkan karena biaya produksi PG Kremboong yang juga mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan pengendalian biaya produksi yang efektif sehingga kegiatan operasionalnya dapat berjalan dengan baik dan efisien.

Berdasarkan **Tabel 3** juga dapat dilihat bahwa tingkat kecelakaan kerja di PG Kremboong mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Tingkat kecelakaan kerja tertinggi terjadi pada tahun 2014 yaitu sebesar 1.01% yaitu sebanyak 7 orang pekerja mengalami kecelakaan kerja di PG Kremboong saat bekerja. Pekerja yang mengalami kecelakaan kerja di PG Kremboong akan dibawa ke poliklinik terdekat atau dirujuk ke RS yang ditunjuk oleh PG Kremboong. Semua biaya selama pengobatan akan ditanggung oleh BPJS Ketenagakerjaan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pencapaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PG Kremboong selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada **Tabel 4**. Berdasarkan **Tabel 4**, dapat

dilihat bahwa tingkat pelatihan PG Kremboong mengalami peningkatan setiap tahunnya. Rata-rata tingkat pelatihan karyawan PG Kremboong selama 5 tahun terakhir yaitu sebesar 1.52% dimana pencapaian tersebut belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh PG Kremboong yaitu sebesar 5%. Target tingkat pelatihan karyawan ditetapkan oleh General.

Berdasarkan **Tabel 4**, dapat dilihat bahwa tingkat produktivitas karyawan PG Kremboong tergolong buruk karena mengalami fluktuasi yang signifikan setiap tahunnya. Hal ini disebabkan karena laba bersih yang diperoleh PG Kremboong juga mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Rata-rata tingkat produktivitas PG Kremboong selama 5 tahun terakhir yaitu Rp 13.114.917,09. Pencapaian tersebut telah sesuai dengan target yang telah ditetapkan PG Kremboong yaitu sebesar Rp 10.564.117,03.

Berdasarkan **Tabel 4** dapat dilihat bahwa rata-rata pencapaian tingkat retensi karyawan PG Kremboong selama 5 tahun terakhir yaitu sebesar 95.45% dimana hasil tersebut sudah mencapai target yang telah ditetapkan oleh PG Kremboong. Target tingkat retensi karyawan ditetapkan oleh General Manager PG

Kremboong yaitu sebesar 90%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PG Kremboong merasa puas dengan kinerja perusahaan sehingga sangat sedikit karyawan yang mengundurkan diri. Indeks kepuasan karyawan PG Kremboong dihitung berdasarkan jawaban atas kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan PG Kremboong. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh indeks kepuasan karyawan PG Kremboong sebesar

78.48%. Menurut Tuningrat dkk (2012) jika tingkat kepuasan karyawan memiliki skor antara 50% sampai dengan 80% maka tingkat kepuasan karyawan digolongkan pada kategori cukup puas. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja PG Kremboong terkait dengan kepuasan karyawannya masih kurang dan belum mampu mencapai target yang telah ditentukan yaitu sebesar 80%.

Tabel 4. Pencapaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PG Kremboong

KPI	2011	2012	2013	2014	2015	Rata-Rata	Target
Tingkat Pelatihan Karyawan (%)	1.36	1.40	1.57	1.60	1.67	1.52	5
Tingkat Produktivitas Karyawan (Rp)	5.168.679,3	23.009.098	10.016.055	2.072.942,28	25.307.810,4	13.114.917,09	10.564.117,03
Tingkat Retensi Karyawan (%)	96.49	97.73	88.84	98.43	95.74	95.45	90
Tingkat Kepuasan Karyawan (%)				78.48			80

Sumber: Data Diolah (2017)

Pembobotan Perspektif dan KPI dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Pembobotan dalam pengukuran kinerja dilakukan untuk menilai bobot kepentingan masing-masing perspektif dan kpi. Hasil pembobotan antar perspektif dan antar KPI dari gabungan pakar dapat dilihat pada **Tabel 5.** Berdasarkan hasil perhitungan bobot antar perspektif dapat diketahui bahwa perspektif yang paling penting adalah perspektif pelanggan dengan nilai bobot sebesar 0.414.

PG Kremboong menetapkan perspektif pelanggan sebagai prioritas utama karena pihak manajemen PG Kremboong menganggap bahwa pelanggan berperan penting dalam perolehan laba perusahaan oleh karena itu PG Kremboong selalu berusaha mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggannya.

Tabel 5. Hasil Pembobotan Antar Perspektif BSC dan KPI

Perspektif	Bobot	KPI	Bobot Lokal	Bobot Global	Prioritas
Keuangan	0.245	ROA	0.240	0.0588	8
		TATO	0.437	0.1078	4
		PM	0.324	0.0784	6
Pelanggan	0.414	CA	0.328	0.1366	2
		CR	0.280	0.1159	3
		TPP	0.392	0.1615	1
Proses Bisnis Internal	0.145	MCE	0.183	0.0261	12
		PBP	0.341	0.0493	9
		TKK	0.476	0.0696	7
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.196	Retensi karyawan	0.171	0.0333	11
		Pelatihan karyawan	0.121	0.0235	13
		Produktivitas karyawan	0.211	0.0412	10
		Kepuasan karyawan	0.496	0.0960	5
Σ	1			1	

Sumber: Data Diolah (2017)

PG Kremboong menetapkan perspektif pelanggan sebagai prioritas utama karena pihak manajemen PG Kremboong menganggap bahwa pelanggan berperan

penting dalam perolehan laba perusahaan sehingga PG Kremboong selalu berusaha mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggannya. Perspektif keuangan menjadi prioritas kedua PG Kremboong

karena PG Kremboong adalah perusahaan yang berada dalam tahap berkembang sehingga terus berupaya untuk memaksimalkan pencapaian laba dari tahun ke tahun. Selain itu, PG Kremboong juga menganggap bahwa aspek keuangan merupakan indikator keberhasilan PG Kremboong.

Penilaian Kinerja PG Kremboong Secara Keseluruhan

Hasil pengukuran kinerja PG Kremboong secara keseluruhan dapat dilihat pada **Tabel 6**. Berdasarkan **Tabel 6** diperoleh skor kinerja sebesar 76.19% yang

menunjukkan bahwa PG Kremboong berada pada kondisi kinerja yang sangat sehat. Menurut Rangkuti (2011), perusahaan berada pada kondisi sangat sehat jika skor kinerjanya > 64%. Pencapaian tertinggi pada perspektif keuangan sebesar 98.85% karena PG Kremboong fokus untuk meningkatkan laba perusahaan. Namun, hasil yang baik dari perspektif keuangan saja tidak dapat menjamin perusahaan dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang karena ukuran keuangan tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan.

Tabel 6. Rancangan *Balanced Score Card* (BSC) PG Kremboong

Sasaran Strategis	Bobot	Target	Pencapaian	Tingkat Pencapaian	Skor
Perspektif Keuangan					
<i>Return on Asset</i>	0.0588	11.40%	9.06%	79.47%	4.673
<i>Total Assets Turnover</i>	0.1078	183.52%	175.99%	95.89%	10.337
<i>Profit Margin</i>	0.0784	10.00%	12.12%	121.20%	9.502
Pencapaian perspektif keuangan= 98.85%					
Perspektif Pelanggan					
<i>Customer Acquisition</i>	0.1366	20%	17.87%	89.35%	12.200
<i>Customer Retention</i>	0.1159	100%	115.58%	115.58%	13.395
Profitabilitas Pelanggan	0.1615	Rp 2.366.423.392	Rp 1.968.217.992	83.17%	0.134
Pencapaian perspektif pelanggan= 96.03%					
Perspektif Proses Bisnis Internal					
<i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i>	0.0261	100.00%	72.00%	72.00%	1.889
Produktivitas Biaya Produksi	0.0493	50.90%	53.19%	104.50%	5.152
Tingkat Kecelakaan Kerja	0.0696	0.01%	0.52%	1.92%	0.133
Pencapaian perspektif proses bisnis internal= 59.47%					
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
Tingkat Retensi Karyawan	0.0333	90%	95.45%	106.05%	3.530
Tingkat Pelatihan Karyawan	0.0235	5%	1.52%	30.40%	0.714
Tingkat Produktifitas Karyawan	0.0412	Rp 10.564.117,03	Rp 13.114.917,09	124.14%	5.115
Tingkat Kepuasan Karyawan	0.0960	80%	78.48%	98.10%	9.418
Pencapaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan= 79.678%					
Total Skor Kinerja PG Kremboong= 76.19					

Sumber: Data Diolah (2017)

Berdasarkan **Tabel 6** dapat dilihat bahwa pencapaian terendah yaitu pada perspektif proses bisnis internal dengan pencapaian sebesar 59.47%. Pencapaian ini dapat berdampak buruk pada perspektif pelanggan dikarenakan proses produksi yang tidak efektif dan efisien pada perspektif proses bisnis internal mempengaruhi kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan. Jika pelanggan merasa tidak puas dengan kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan PG Kremboong maka akan mempengaruhi loyalitas pelanggan sehingga akan berpengaruh terhadap laba yang dihasilkan PG Kremboong.

Usulan Perbaikan

Upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki tingkat kepuasan karyawan PG Kremboong adalah dengan cara memperbaiki sistem promosi di PG Kremboong. Sebaiknya program promosi diadakan secara terbuka serta dapat diikuti oleh seluruh karyawan serta program tersebut sebaiknya dilaksanakan secara objektif. PG Kremboong juga diharapkan memberikan jumlah pelatihan yang lebih banyak kepada karyawan PG Kremboong untuk meningkatkan kualitas serta kompetensi karyawan.

Menurut Ratnasari (2013), pelatihan bagi karyawan sangat penting, meskipun untuk memberikan pelatihan membutuhkan biaya yang besar.

Pada perspektif proses bisnis internal, upaya yang dapat dilakukan PG Kremboong untuk mencapai target MCE yang telah ditetapkan yaitu dengan cara mengurangi atau menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai seperti mengurangi aktivitas tunggu, pengulangan kerja, dan lain sebagainya. Upaya yang dapat dilakukan PG Kremboong untuk memperbaiki kinerja tingkat kecelakaan kerja yaitu dengan cara menyelenggarakan program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), memberikan pelatihan kepada pekerja sebelum masa giling, serta melengkapi pekerja dengan Alat Pelindung Diri (APD). Menurut Wynder (2010), melalui program training suatu organisasi bisnis dapat meningkatkan kapabilitas karyawannya sehingga produktivitas yang baik dapat terwujud.

Pada perspektif pelanggan, upaya yang dapat dilakukan oleh PG Kremboong untuk memperbaiki kinerja profitabilitas pelanggan yaitu dengan membuat promosi dengan memanfaatkan web perusahaan untuk mempengaruhi minat pelanggan untuk melakukan pembelian produk PG Kremboong sehingga dapat meningkatkan profitabilitas pelanggan. Selain itu PG

Kremboong juga harus berusaha untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi setiap konsumen untuk meningkatkan *customer acquisition*. Konsumen yang memperoleh kepuasan dari sebuah produk atau jasa secara tidak langsung akan menginformasikan kelebihan produk tersebut kepada orang lain sehingga secara tidak langsung hal ini dapat menambah jumlah pelanggan PG Kremboong. Pertumbuhan jumlah pelanggan PG kremboong dapat meningkatkan keuntungan yang mampu dihasilkan PG Kremboong yang artinya tingkat profitabilitas pelanggan PG Kremboong juga akan semakin membaik.

Pada perspektif keuangan, upaya yang dapat dilakukan oleh PG Kremboong untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset PG Kremboong yaitu dengan cara meningkatkan volume penjualan. Peningkatan volume penjualan akan berdampak pada perolehan laba yang maksimal sehingga semakin cepat perputaran aktiva perusahaan. Menurut Djumara (2007), secara umum ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan optimalisasi aset diantaranya yaitu melakukan pendataan terhadap temuan aset yang dimiliki yang mencakup ukuran, fisik, legal status, dan kondisi aset. Kemudian melakukan identifikasi kelengkapan dokumen-dokumen legalnya atas aset bermasalah yang pada akhirnya dapat memberikan *legal opinion*, serta melakukan kegiatan penilaian untuk mengetahui nilai pasar (market value) atas objek properti.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian mengenai pengukuran kinerja PG Kremboong dengan menggunakan metode *balanced scorecard* adalah:

1. Skor pengukuran kinerja PG Kremboong secara keseluruhan yaitu sebesar 76.19%. Berdasarkan perolehan skor tersebut maka PG Kremboong dapat dikategorikan dalam kondisi sangat sehat.
2. Upaya yang dapat dilakukan oleh PG Kremboong untuk meningkatkan kinerja perspektif keuangan adalah mengoptimalkan pemanfaatan aset PG Kremboong. Untuk meningkatkan kinerja perspektif pelanggan, PG Kremboong sebaiknya memanfaatkan web perusahaan untuk membuat promosi yang dapat mempengaruhi pelanggan untuk melakukan pembelian gula dari PG Kremboong. Untuk meningkatkan kinerja perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai dan menyelenggarakan program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), memberikan pelatihan kepada pekerja sebelum masa giling, serta melengkapi pekerja dengan Alat Pelindung Diri (APD). Untuk meningkatkan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebaiknya program promosi diadakan secara terbuka serta dapat diikuti oleh seluruh karyawan serta program tersebut sebaiknya dilaksanakan secara objektif.

REFERENSI

- Djumara, N. 2007. *Modul Prinsip-Prinsip Manajemen Aset/ Barang Milik Daerah*. Departemen Dalam Negeri dan Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Fitrianiingrum, D. 2016. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Madubaru). *Jurnal Riset Manajemen* 3(1): 11-22.
- Huang, H.C. 2009. Designing A Knowledge Based System For Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective. *Expert System with Applications* 36:209-218.
- Indriani, D., Fahmi, I., dan Yusuf, A.M. 2017. Perancangan Sistem Evaluasi Kinerja Direktorat Pemberitaan LPP-TVRI Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 3(1): 47-58.
- Johansyah, F.R., dan Riharjo, I.B. 2017. Pengukuran Kinerja Dalam Perspektif *Balanced Scorecard* (Studi Pada PDAM Surabaya). *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 6(1): 219- 236.
- Jumingan. 2015. Analisis Kinerja Manajemen Berdasarkan Balanced Scorecard. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 15(1):45-56.
- Rangkuti, F. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ratnasari, S.L. 2013. Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Departemen Produksi PT. X Batam. *Buletin Studi Ekonomi*. 18(1): 43-50.
- Sabir, M. 2016. Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Pada PT Mega Finance Cabang Gorontalo). *Jurnal Capacity STIE* 11(2): 600-608.
- Tuningrat, I. A. M., Satriawan, I. K., dan Lestari. 2012. Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi yang Diberikan Perusahaan (Studi Kasus Di Perusahaan Kopi Banyuwatis). *Jurnal Kependudukan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* 3(2):114-120.
- Wickramasinghe, V. 2010. Impact of Time Demands of Work on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3 (3): 246-255.
- Wynder, M. 2010. Chemico: Evaluating Performance Based on the Balanced Scorecard. *Journal of Accounting Education* 28:221-236.