

ANALISIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA TERHADAP PT GODANGTUA JAYA FARMING

Fevi Milyarsih

Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi – Universitas Lampung

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan indentifikasi gambaran penggunaan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja (Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

Penelitian dilakukan di PT GodangTua Jaya Farming periode pengamatan tahun 2008 – 2011. Data yang digunakan adalah data primer dan sekuler, data primer melalui wawancara dan penyebaran kuesioner, sedangkan data sekuler melalui laporan-laporan keuangan PT GodangTua Jaya Farming. Penarikan responden dilakukan dengan menggunakan metode *Non Random Sampling* yaitu *purposive sampling* dengan rumus slovin yaitu sebanyak 81 responden/karyawan untuk perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan untuk perspektif pelanggan sebanyak 12 responden (pelanggan kompos). Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan terlihat kurang baik walaupun ada beberapa ratio yang fluktuatif sebagai berikut kemampuan dalam membayar utang dari aktiva lancar sebesar 201,94%, kemampuan dari keseluruhan aktiva dalam membayar hutang sebesar 174,57%, perolehan laba bersih dari total asetnya sebesar 6,85%, kemampuan dalam mengembalikan investasi 6,86%, laba bersih dari total asset setelah dikurangi kewajiban sebesar 19,8%, perputaran asset untuk menghasilkan pendapatan sebesar 168,02%. Sedangkan untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masing-masing memiliki rata-rata persentase 82,72%, 72,15%, 68,48% dengan predikat perspektif pelanggan baik, perseptkif proses bisnis internal baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja

PENDAHULUAN

Banyak metode untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi seperti metode *smart system*, *analitical hierarchy process* (AHP), *performance prism* dan metode pengukuran kinerja lainnya. Dalam beberapa tahun kebelakang ukuran keberhasilan itu kebanyakan dinilai dari *financial performance* dan atau market share saja, walaupun sampai sekarang pun masih banyak yang menggunakan ukuran tersebut.

Balanced Scorecard merupakan pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Kaplan (*Harvard Business School*) dan Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang dimasa depan (jurnal ilmiah akuntansi, mathius dan erna: 2011).

Balanced scorecard menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1)komprehensif, (2)koheren, (3)seimbang dan (4)terukur. *Balanced scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya (Mulyadi, 2001).

Tabel 1.1. Indikator Kinerja Berdasarkan Konsep *Balance Scorecard*

	Variabel	Indikator	Pengukuran	Skala	Sumber Data
Kinerja Perusahaan	1. Perspektif Keuangan	a. <i>Current ratio</i>	Perbandingan antara asset lancar dengan kewajiban lancar	Ratio	Sekunder
		b. <i>Total asset to debt ratio</i>	Perbandingan antara total asset dengan total kewajiban	Ratio	Sekunder
		c. ROA	Perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan total asset	Ratio	Sekunder
		d. ROI	Perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan investasi modal	Ratio	Sekunder
		e. TATO	Perbandingan antara total penjualan dengan total asset	Ratio	Sekunder
		f. ROCE	Perbandingan antara laba sebelum pajak dan bunga dengan total asset dikurangi kewajiban lancar	Ratio	Sekunder
	2. Perspektif Pelanggan	a. Kepuasan Pelanggan	Survey terhadap keluasan pelanggan meliputi : - Pelayanan - Penanganan keluhan - Pengenalan produk - Kualitas produk	Ordinal	Primer

Kinerja Perusahaan	3. Perspektif Proses Internal Bisnis	a. Inovasi	Penilaian terhadap kualitas perbaikan dan pengembangan terhadap karyawan	Ordinal	Primer
		b. Layanan purna jual	Penilaian kualitas, pelayanan, penanggulangan layanan purnajual	Ordinal	Primer
		c. Proses Operasi	Penilaian terhadap ketepatan, kehandalan, keterampilan, pengetahuan karyawan dalam menjalankan aktivitas	Ordinal	Primer
	4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Kepuasan karyawan, Produktivitas, Motivasi, Pemberdayaan dan keselarasan	Survey terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi: - pekerjaanya - gaji,tunjangan - motivasi - pemberdayaan - terhadap promosi	Ordinal	Primer

Sumber: Jurnal skripsi widodo, 2011 (diadaptasi dari Kaplan:1996)

PT GodangTua Jaya Farming berdiri sejak tahun 1993 dan mempunyai kegiatan dibidang kontraktor, baik konstruksi, pengurukan tanah maupun berbagai kegiatan lainnya yang berhubungan dengan aktivitas pemborongan. Sejak diterapkannya sistem Sanitary Landfill oleh pemerintah DKI Jakarta dalam rangka pengolahan sampah DKI di TPA Bantargebang, PT GodangTua Jaya Farming adalah salah satu kontraktor yang mendukung program tersebut sekaligus salah satu yang terdekat dengan tempat pengolahan sampah dan telah berpengalaman dalam kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan sampah.

Dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai perusahaan pengolah sampah yang dapat menghasilkan pupuk organik dan jasa pengangkutan, perusahaan akan berusaha untuk mendapatkan laba yang besar tetapi belakangan ini mengalami penurunan kinerja. Selama ini perusahaan PT GodangTua Jaya Farming belum melakukan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard*, tetapi hanya menggunakan analisis laporan keuangan.

LANDASAN TEORI

Menurut Mulyadi (2009), kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil

penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Keberhasilan strategik yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, oleh sebab itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu di tentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkannya.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Secara menyeluruh manfaat pengukuran kinerja sangat besar. Menurut Lynch dan Cross (1993) yang ditulis dalam Yuwono (2003) , manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Adapun manfaat dari penilaian kinerja menurut menurut Handoko et.al. (2001 : 135), adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan prestasi kerja
- 2) Penyesuaian kompensasi
- 3) Keputusan penempatan
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
- 6) Memperbaiki penyimpangan proses staffing
- 7) Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- 8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- 9) Kesempatan kerja yang adil
- 10) Membantu menghadapi tantangan eksternal

Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perusahaan/

organisasi. Bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusan *staffing* yang tidak tepat, misalnya promosi. Mempromosikan karyawan yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen, akan menurunkan kualitas perusahaan tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi hasil pencapaian prestasi serta jauh dari tujuan dan menghambat visi misi perusahaan tersebut (Zoeldhan : 2012).

Konsep dan Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategik, dan (3) *Balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengolahan kinerja personel. *Balanced scorecard* diciptakan oleh Robert S.Kaplan, seorang professor dari *Havard Business School* dan Davit P. Norton dari kanton akuntan public KPMG. Kedua orang tersebut melakukan riset studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Ada 12 perusahaan yang pada waktu itu menjadi objek studi: *Advaced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell Sourh, CIGNA, Corner Peripherals, Cray Research, Dupont, Electrenic Data System, General Electric, Hewlett-Packard dan Shell Canada*. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang dimanfaatkan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai (dikutip dari Mulyadi:2009).

Dari eksperimen awal *Balanced Scorecard* tersebut, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan kemampuan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komperhensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktifitas dan *cost-effectiveness proses*, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (Mulyadi: 2009:5).

Gambar 2.1 Pendekatan *Balanced Scorecard* untuk Perluasan Ukuran Kinerja Eksekutif ke Perspektif Nonkeuangan; Customers, Proses, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan

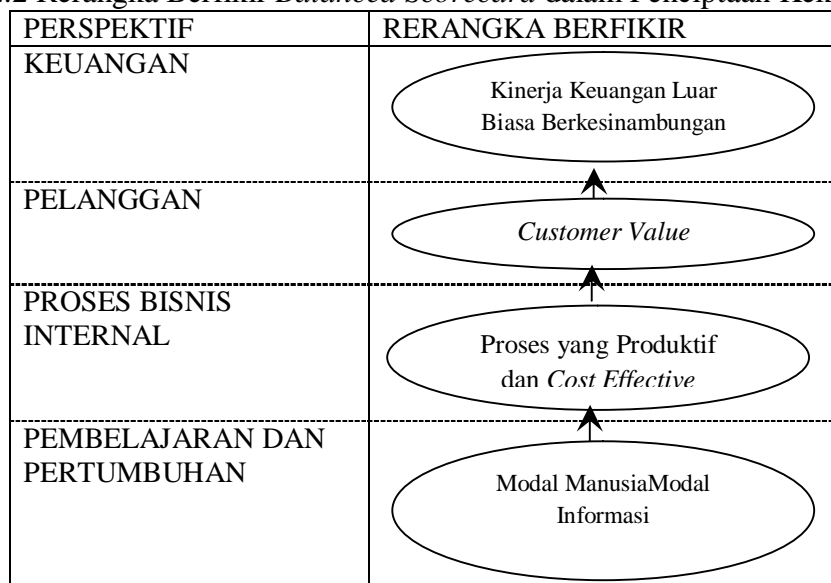
PERSPEKTIF	UKURAN KINERJA EKSEKUTIF YANG BERIMBANG	
KEUANGAN		EVA

	Pertumbuhan Pendapatan	Pemanfaatan Aktiva (<i>Asset Turnover</i>)	<i>Cost Effectiveness</i>
PELANGGAN	Jumlah <i>Customers</i> Baru	Jumlah <i>Customers</i> yang menjadi <i>Noncutomers</i>	Kecepatan waktu layanan <i>Costomers</i>
PROSES BISNIS INTERNAL	<i>Cycle Time</i>	<i>On-Time Delivery</i>	<i>Cycle Effectiveness</i>
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	<i>Skill Coverage Ratio</i>	<i>Quality Work Life Index</i>	

(Sumber Mulyadi : 2009 “Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*.”)

Menurut Yuwono (2003: 8) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Oleh karena itu, proses pengolahan perusahaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (perspektif keuangan). Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut, pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan pelanggan (perspektif pelanggan).

Gambar 2.2 Rerangka Berfikir *Balanced Scorecard* dalam Penciptaan Kekayaan



Sumber : (Mulyadi : 2009)

Adapun berikut ini menjelaskan mengenai empat pengukuran *balanced scorecard*.

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton (2000: 136) dikutip dari Wahyuni:2011 yaitu:

a. Tahap pertumbuhan (*growth*)

Tahap awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Manajemen berkomitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. Tahap bertahan (*sustain*)

Tahap kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

c. Tahap panen (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran dalam keuangan yang utama dalam tahap ini dapat diambil sebagai tolak ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Core Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton, 1996).

1. Kelompok yang pertama *Care Measurement Group*, terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok di bawah ini:

- a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b. *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
- c. *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
- d. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
- e. *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

2. Kelompok yang kedua disebut *customer value proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan *performance's driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:

1. *Product or Services Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
2. *Customer Relationship*, meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.
3. *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan & Norton (2000: 169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

a. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b. Operasi (*Operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

c. Pelayanan Purnajual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Balanced Scorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2000: 174), yaitu:

1. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

2. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

3. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam

memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

Keunggulan Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi : 2009 dalam bukunya, sistem pengelolaan kinerja personel berbasis *Balanced Scorecard* memiliki empat keunggulan:

1. Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
2. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan penginderaan *trend* perubahan lingkungan bisnis.
3. Meningkatkan daya respons perusahaan terhadap *trend* perubahan lingkungan bisnis.
4. Menghasilkan *total business plan* yang menyediakan dua macam aktivitas penciptaan nilai: *long-range value creating activities* dan *short-range value creating activities*.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT GodangTua Jaya Farming sebagai salah satu perusahaan yang mengolah sampah menjadi bahan humus atau pupuk organik di Indonesia dan jasa alat angkut berat. *Factory* PT GodangTua Jaya Farming beralamat Jln. Raya Narogong Km.12 Desa Ciketing Udik Pangkalan V, Bantar Gebang Bekasi. Lingkup penelitian dalam hal ini adalah untuk membahas pemecahan masalah penilaian kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Sumber dan Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah dengan penyebaran kuesioner, dilakukan untuk mengetahui secara langsung dan objektif mengenai penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu dengan melakukan pendekatan dan pengamatan langsung pada PT GodangTua Jaya Farming yang terletak di Jalan Raya Narogong Pangkalan V Bantar Gebang, Bekasi.
2. Interview atau wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung maupun melalui telepon pada sumber yaitu karyawan/karyawati dan pelanggan PT GodangTua Jaya Farming.

3. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan menyebarkan lembar pertanyaan baik kepada karyawan/ karyawan/ karyawan maupun pelanggan PT GodangTua Jaya Farming.
4. Studi pustaka, yaitu dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

Populasi penelitian ini adalah karyawan dan pelanggan PT GodangTua Jaya Farming. Pada perspektif pelanggan, sampel yang diambil khusus pelanggan atau pengguna divisi kompos yaitu sebanyak 12 orang pelanggan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* dilakukan dengan mengambil orang-orang yang benar-benar dipilih oleh peneliti menurut ciri-ciri spesifik yang dimiliki oleh sampel tersebut (dikutip dari Edhakidam : 2012). Sedangkan sampel adalah karyawan PT GodangTua Jaya Farming untuk perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran penentuan besarnya sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran Populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir.

Metode Analisis

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan nonkeuangan. Data nonkeuangan berupa jawaban responden dari pernyataan-pernyataan yang diberikan merupakan suatu hal yang terpenting dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan melalui kuesioner. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reliabilitas (tingkat keandalan).

1. Uji Validitas Data

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas pengukur menggunakan metode *person correlation* dengan memanfaatkan alat bantu berupa *Statistical Package For The Social Science (SPSS)* vers 16.0.

Berdasarkan pedoman aturan umum bahwa butir yang diuji dinyatakan *valid* apabila taraf signifikansi yang dihasilkan $\leq 0,05$ (Mustafa, 2009).

2. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* dari masing-masing instrument dengan memanfaatkan alat bantu berupa *Statistical Package For The Social Science (SPSS)* vers 16.0. Alasan penilaian dengan menggunakan teknik Cronbach Alpha adalah untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan dari beberapa nilai yang berbeda-beda. Butir yang diuji dan dinyatakan reliabel jika cronbach alpha $\geq 0,6$ (Arikunto, 1998). Misal (0-1), (0-3), (0-4).

Metode analisis dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*, sebagai berikut: Menurut Tunggal (2003 : 8) bahwa tolok ukur kinerja yang dapat dikemukakan dalam *balanced scorecard* perusahaan adalah:

a. *financial perspective*, yakni merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan yang terdiri atas:

Rasio Likuiditas	a. Current Ratio $\frac{\text{Asset Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$	Menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar utangnya yang harus segera dipenuhi dengan menggunakan aktiva lancar yang dimilikinya.
Rasio Solvabilitas	b. Total Asset to Total Debt Ratio $\frac{\text{Total Asset}}{\text{Total Kewajiban}} \times 100\%$	Rasio ini menunjukkan kemampuan berapa bagian dari keseluruhan aktiva yang menjamin pembayaran hutang.
Ratio Rentabilitas	c. <i>Return On Asset (ROA)</i> Laba setelah pajak $\frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$ d. <i>Return On Investment (ROI)</i>	Rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari setiap satu rupiah asset yang digunakan (Riyanto : 2008). Investasi modal mencerminkan konsep dasar yang diterima tentang laba dan tingkat

	$\frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Investasi Modal}} \times 100\%$ <p>e. <i>Return on Capital Employed</i> (ROCE)</p> $\frac{\text{EBIT}}{\text{Total Aktiva} - \text{Kewajiban lancar}} \times 100\%$	pendanaan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan (will, halsey dan subramanyam : 2005) Rasio untuk melihat tingkat pengembalian operasi dari aset-aset yang didanai sendiri dan pendanaan jangka panjang, maka semakin tinggi hasil dari rasio tersebut, semakin baik tingkat pengembalian operasi dari aset yang didanai sendiri (Wikipedia : 2013).
Ratio Aktivitas	<p>f. <i>Total Asset Turnover</i> (TATO)</p> $\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$	Mengukur kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan <i>revenue</i> (munawir :2002)

b. *Customer* perspektif, perspektif menggunakan kuesioner pelanggan yaitu *customer satisfaction index*, pengukuran dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan dengan memberikan skor masing-masing jawaban dengan skala *likert* 1 sampai 5 seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002: 74). Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan diadaptasi dari jurnal skripsi Sri Wahyuni (2011) serta ditambahkan beberapa aspek untuk mengukur kinerja sesuai dengan perusahaannya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1. Skala *Likert* Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Pelayanan PT GodangTua Jaya Farming.

No.	Tingkat Kepuasan	Nilai
1.	Sangat Tidak Memuaskan	1
2.	Tidak Memuaskan	2
3.	Cukup Memuaskan	3
4.	Memuaskan	4
5.	Sangat memuaskan	5

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:80) sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

Interval = (IK maks – IK min) : skala skor

Dimana:

PP = Banyaknya Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

IK min = Indeks Kepuasan Minimum

IK maks = Indeks Kepuasan Maksimum

- c. *Internal proces business perspective*, salah satu ukuran kinerja *balanced scorecard* yang menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial diukur dengan menggunakan kuesioner (Melvia : 2009) yang meliputi:

- 1) Proses Inovasi
- 2) Proses Operasi
- 3) Proses Purnajual

Setelah dinilai indek kepuasan dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a.tidak baik diberi score 1, b. kurang baik diberi score 2 , c. cukup baik diberi score 3, d.baik diberi score 4, dan e.sangat baik diberi score 5.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh oleh Sugiyono (2002: 80) sebagai berikut:

IK maks = R x PP x EX maks

IK min = R x PP x EX min

Interval = (IK maks – IK min) : skala skor

Dimana:

PP = Banyaknya Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

IK min = Indeks Kepuasan Minimum

IK maks = Indeks Kepuasan Maksimum

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karyawan ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan diadaptasi dari jurnal skripsi Sri Wahyuni (2011) serta ditambahkan beberapa aspek untuk mengukur kinerja karyawan yang meliputi :

- 1) Kepuasan Karyawan (*Job Satisfaction*)
- 2) Produktivitas
- 3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Employee Satisfaction Indeks, data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan skala *likert* seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002: 74).

Setelah diketahui indeks kepuasan dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak setuju diberi score 1, b. tidak setuju diberi score 2, c. cukup setuju diberi score 3, d. setuju diberi score 4, dan e. sangat setuju diberi score 5. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002: 80) sebagai berikut:

$IK\ maks = R \times PP \times EX\ maks$

$IK\ min = R \times PP \times EX\ min$

$Interval = (IK\ maks - IK\ min) : skala\ skor$

Dimana:

PP = Banyaknya Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

IK min = Indeks Kepuasan Minimum

IK maks = Indeks Kepuasan Maksimum

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Pada perspektif pelanggan jumlah tingkat dari pengembalian kuesioner pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Hasil Analisis Tingkat Pengembalian Kuesioner Pelanggan

No	Keterangan	Jumlah
1.	Kuesioner yang terkirim	12
2.	Kuesioner yang kembali	12
3.	Kuesioner yang tidak kembali	0
4.	Kuesioner yang kembali tetapi tidak layak	0
5.	Kuesioner yang kembali dan memenuhi syarat	12

(sumber: data diolah)

Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran tingkat pengembalian kuesioner yang respondennya adalah karyawan/karyawati PT GodangTua Jaya Farming sebagai berikut:

Tabel 4.2. Hasil Analisis Tingkat Pengembalian Kuesioner Proses Bisnis Internal dan Pertumbuhan dan Pembelajaran Karyawan

No	Keterangan	Jumlah
1.	Kuesioner yang terkirim	130
2.	Kuesioner yang kembali	110
3.	Kuesioner yang tidak kembali	5
4.	Kuesioner yang kembali tetapi tidak layak	15
5.	Kuesioner yang kembali dan memenuhi syarat	100

(sumber: data diolah)

A. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil perhyungan perspektif keuangan didapat hasil sebagai berikut:

Tabel. 4.3 Perhitungan Perspektif Keuangan

		2008	2009	2010	2011	Rata-Rata
Rasio Likuiditas	<i>Current Ratio</i>	179,26%	301,98%	125,37%	201,17%	201,95%
Rasio Solvabilitas	<i>Total Asset to Total Debt Ratio</i>	208,94%	187,02%	155,99%	146,35%	174,58%
Rasio Rentabilitas	<i>Return on Asset (ROA)</i>	15,40%	10,75%	0,33%	0,94%	6,86%
	<i>Return on Investment (ROI)</i>	15,40%	10,75%	0,33%	0,94%	6,86%
	<i>Retun on Capital Employed (ROCE)</i>	42,01%	32,10%	1,19%	3,90%	19,80%
Rasio Aktivitas	<i>Total Asset Turnover (TATO)</i>	144,64%	212,33%	207,65%	107,46%	168,02%

Sumber: Hasil perhitungan perspektif keuangan, Bab IV 41-46 Lampiran 4

Penelitian menggunakan ratio-ratio keuangan berikut analisisnya :

Berdasarkan tabel di atas *current ratio* PT GodangTua Jaya Farming pada tahun 2008 adalah 179,26% , tahun 2009 adalah 301,98%. Pada tahun 2010 adalah 125,37% , tahun 2011 adalah 201,51% , sehingga dapat disimpulkan *current ratio* PT GodangTua Jaya Farming selama periode 2008 – 2011 mengalami fluktuasi terlihat pada tahun 2009-2010 mengalami penurunan 176,61 % dan pada tahun 2010-2011 mengalami peningkatan sebanyak 75,8%.

Berdasarkan tabel di atas *total asset to debt ratio* PT GodangTua Jaya Farming pada tahun 2008 adalah sebesar 208,94%, tahun 2009 adalah 187,02%, tahun 2010 adalah 155,99% dan pada tahun 2011 adalah 146,35%. Sehingga dapat dilihat bahwa *total asset to debt ratio* PT GodangTua Jaya Farming selama periode tahun 2008 – 2011 mengalami penurunan yang signifikan.

Berdasarkan tabel diatas *return on Asset (ROA)* dan *return on investment (ROI)* PT GodangTua Jaya Farming menunjukkan bahwa pada tahun 2008 perusahaan mampu menciptakan laba dari total asetnya adalah sebesar 15,40%, tahun 2009 sebesar 10,75%, pada tahun 2010 sebesar 0,33% dan pada tahun 2011 sebesar 0,49%.

Sehingga dapat disimpulkan ROA dan ROI PT GodangTua Jaya Farming dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2011 tidak stabil mengalami fluktuasi yang signifikan cenderung menurun, dapat dilihat pada tahun 2008 ke tahun 2009 sebesar 4,65%, tahun 2009 ke tahun 2010 sebesar 10,42% hal ini disebabkan karya terjadinya penurunan pendapatan terutama pendapatan dari divisi kompos dan peningkatan biaya operasional terutama biaya karyawan dan pada tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami sedikit peningkatan hanya sebesar 0,16%.

Berdasarkan tabel diatas *return on capital employed (ROCE)* PT GodangTua Jaya Farming menunjukkan bahwa pada tahun 2008 mampu mengembalikan operasi dari asset yang didanai sendiri melalui pinjaman jangka panjang sebesar 42,01% , tahun 2009 sebesar 32,10%, pada tahun 2010 sebesar 1,19% dan pada tahun 2011 sebesar 3,90%. Sehingga dapat disimpulkan *return on capital employed* PT GodangTua Jaya Farming dari tahun 2008 sampai 2011 mengalami ketidak stabilan pengembalian pendanaan operasi dapat dilihat pada tahun 2008 sampai tahun 2010 mengalami penurunan pengembalian operasi masing-masing 2008-2009 sebesar 9,91% dan 2009-2010 sebesar 30,91%

disebabkan kurangnya pengembalian dan pinjaman jangka panjang oleh investor dan terjadi sedikit peningkatan pada tahun 2010 ke tahun 2011 sebesar 2,71%.

Berdasarkan tabel di atas *total asset turnover* (TATO) PT GodangTua Jaya Farming menunjukkan bahwa pada tahun 2008 mampu menciptakan laba dari total asetnya sebesar 144,64%, tahun 2009 sebesar 212,33%, tahun 2010 sebesar 207,65% dan pada tahun sebesar 107,46%. Sehingga dapat disimpulkan *total asset turnover* PT GodangTua Jaya Farming dari tahun 2009 sampai tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 4,68% dan tahun 2010 sampai 2011 sebesar 100,19% hal ini disebabkan karena terjadinya penurunan pendapatan dari beberapa divisi terutama divisi kompos, walau pada tahun 2008 sampai 2009 mengalami kenaikan sebesar 67,69%.

B. Perspektif Pelanggan

Dari 12 responden yang mengisi kuesioner terdiri 11 pertanyaan yang dianggap valid dari 14 pertanyaan (*pearson correlation* $\geq 0,5$). Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui Sugiyono (2002: 80):

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{IK maks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 11 \times 12 \times 5 \\ &= 660 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 11 \times 12 \times 1 \\ &= 132 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (660 - 132) : 5 \\ &= 105,6 \end{aligned}$$

- | | | |
|------------------|--------|--------------------------------------|
| 1. 132 – 237,6 | —————> | dikategorikan sangat tidak memuaskan |
| 2. 238,6 – 344,2 | —————> | dikategorikan tidak memuaskan |
| 3. 345,2 – 450,8 | —————> | dikategorikan cukup memuaskan |
| 4. 451,8 – 557,4 | —————> | dikategorikan memuaskan |
| 5. 558,4 – 664 | —————> | dikategorikan sangat memuaskan |

Tabel 4.13. Persepsi pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan mengenai pelayanan barang/jasa yang diberikan PT GodangTua Jaya Farming

NO.	Pertanyaan	STM	TM	CM	M	SM	Resp	Total Skor	Modus	Ket
1	Respon jawaban telepon	0	0	2	10	0	12	46	10	M
2	Pelayanan staff yang diberikan	0	0	0	3	9	12	57	9	SM
3	Pelayanan dan penanganan keluhan	0	0	2	7	3	12	49	7	M
4	Pelayanan yang diberikan oleh teknisi	0	0	0	5	7	12	55	7	SM
5	Pemenuhan schedule yang telah disepakati	0	0	5	2	5	12	48	5	M
6	Penjelasan yang diberikan teknisi di lapangan	0	0	0	6	6	12	54	6	M
7	Penjelasan dan pengetahuan teknisi	0	0	6	5	1	12	43	6	CM
8	Program kontrak maintenance yang ditawarkan	0	0	3	6	3	12	48	6	M
9	Pelayanan PT GodangTua Jaya Farming dibanding perusahaan lainnya	0	0	0	4	8	12	56	8	SM
10	Kondisi produk / barang yang didatangkan	0	0	5	7	0	12	43	7	M
11	Hasil yang dicapai setelah menggunakan produk	0	0	4	5	3	12	47	5	M
Jumlah Total Skor								546	M	

(Sumber: data diolah)

Dari data diatas dapat kita lihat rata-rata pelanggan lebih memilih jawaban puas atas pertanyaan yang diberikan dengan modus yang tertera di tabel atas. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang tertera pada tabel diatas adalah total score sebanyak 546, sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas atas pelayanan secara keseluruhan terhadap pelanggan yang diberikan oleh PT GodangTua Jaya Farming dari 11 pertanyaan kategori modusnya adalah memuaskan. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan merasa puas atau berada dalam interval antara 451,8 – 557,4. walaupun memenuhi target, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari 81 responden yang mengisi kuesioner terdiri 13 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval perspektif proses bisnis internal terdapat tiga bagian sebagai berikut Sugiyono (2002: 80):

a. Layanan purnajual

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\text{IK maks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 4 \times 81 \times 5$$

$$= 1620$$

$$\text{IK min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 4 \times 81 \times 1$$

$$= 324$$

$$\text{Interval} = (1620 - 324) : 5$$

$$= 259,2$$

1. 324 – 583,2 → dikategorikan sangat tidak memuaskan

2. 584,2 – 843,4 → dikategorikan tidak memuaskan

3. 844,4 – 1103,6 → dikategorikan cukup memuaskan

4. 1104,6 – 1363,8 → dikategorikan memuaskan

5. 1364,8 – 1624 → dikategorikan sangat memuaskan

b. Inovasi

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\text{IK maks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 1 \times 81 \times 5$$

$$= 405$$

$$\text{IK min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 1 \times 81 \times 1$$

$$= 81$$

$$\text{Interval} = (405 - 81) : 5$$

$$= 64,8$$

Dimana :

1. 81 – 146 → dikategorikan sangat tidak memuaskan

2. 146 – 211 → dikategorikan tidak memuaskan

3. 211 – 276 → dikategorikan cukup memuaskan

4. 276 – 341 —————> dikategorikan memuaskan
 5. 341 – 406 —————> dikategorikan sangat memuaskan

c. Proses Operasi

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{IK maks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 8 \times 81 \times 5 \\ &= 3240 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 8 \times 81 \times 1 \\ &= 648 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (3240 - 648) : 5 \\ &= 518,4 \end{aligned}$$

1. 648 – 1166 —————> dikategorikan sangat tidak memuaskan
 2. 1667 – 1685 —————> dikategorikan tidak memuaskan
 3. 1686 – 2204 —————> dikategorikan cukup memuaskan
 4. 2205 – 2723 —————> dikategorikan memuaskan
 5. 2724 – 3242 —————> dikategorikan sangat memuaskan

Tabel 4.15. Persepsi Karyawan tentang Purnajual

NO.	Pertanyaan	TB	K	CB	B	SB	Respn	Modus	Ket	Total Skor
1	Kualitas Penanganan Klaim dari pelanggan	2	2	29	44	4	81	44	B	289
2	Pelayanan petugas purna jasa yang sopan, ramah, profesional dan informatife	2	2	21	50	6	81	50	B	299
3	Tanggapan yang cepat terhadap klaim pelanggan ke perusahaan	3	0	29	43	6	81	43	B	292
4	Adanya perlakuan dan perbaikan untuk produk cacat atau rusak	3	4	18	45	11	81	45	B	300
Jumlah Total Skor									B	1180

(sumber : data diolah)

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa karyawan yang menyatakan cukup baik terhadap perlakuan dan perbaikan untuk produk cacat atau rusak sebanyak 22,2% atau 18 responden, karyawan yang menyatakan baik terhadap perlakuan dan perbaikan untuk produk cacat atau rusak sebanyak 55,5% atau 45 responden, sedangkan karyawan yang menyatakan sangat baik terhadap perlakuan dan

perbaikan untuk produk cacat atau rusak sebanyak 13,5% atau 11. Sehingga pada pernyataan ini karyawan sudah baik dengan persentase sebesar 55,5% atau 45 responden. Dapat dilihat angka modusnya adalah 45 responden dengan pernyataan baik pada interval memuaskan antara 1104,6 – 1363,8.

Tabel 4.16. Persepsi karyawan tentang Inovasi

NO.	Pertanyaan	TB	K	CB	B	SB	Respn	Modus	Ket	Total Skor
5	Kualitas perbaikan dan pengembangan secara periodic	2	1	23	37	18	81	37	B	311
Jumlah Total Skor								B	311	

(sumber : data diolah)

Dari pemaparan diatas disimpulkan bahwa persepsi karyawan tentang inovasi yang ada di PT GodangTua Jaya Farming sudah baik dilihat dari persentase sebesar 45,6% atau 37 responden. Dapat dilihat angka modusnya adalah 37 responden yang menyatakan baik terhadap pertanyaan dengan interval antara 276 – 341 dikatakan memuaskan.

Tabel 4.17. Persepsi Karyawan tentang Proses Operasi

NO.	Pertanyaan	TB	K	CB	B	SB	Respn	Modus	Ket	Total Skor
6	Kecepatan dalam melayani pelanggan	2	3	32	38	6	81	38	B	286
7	Ketepatan dan efisiensi dalam pemberian pelayanan kepada pelanggan	3	2	33	38	5	81	38	B	283
8	Keseluruhan karyawan dan manajemen selalu menjaga kualitas jasa yang dihasilkan agar kesalahan dapat diminimalkan	2	5	28	42	4	81	42	B	284
9	Kehandalan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan dalam melakukan pelayanan sehingga meminimalkan kesalahan	2	2	30	43	4	81	43	B	288
10	Kejelasan dan kelengkapan dalam memberikan informasi	2	0	34	34	11	81	34	B	295
11	Waktu atau lamanya proses pelayanan terhadap pelanggan	2	10	22	40	7	81	40	B	283
12	Pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan, dan	2	3	24	45	7	81	45	B	295

	kecakapan terhadap pelayanan jasa									
13	Kesesuaian antara pelaksanaan dengan prosedur	2	3	23	48	5	81	4	B	294
Jumlah Total Skor								B		2308

(sumber : data diolah)

Indeks perspektif proses bisnis internal yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada layanan purna jual indeksnya adalah 2308 yang berada pada interval 2205 – 2723 dengan modus rata-rata memilih pernyataan baik .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 pada layanan purna jual, inovasi dan proses operasi perusahaan.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari 81 responden yang mengisi kuesioner terdiri 22 pertanyaan yang dianggap valid dari 23 pertanyaan yang diberikan. Dari data tersebut dapat ditentukan interval perspektif karyawan terdapat tiga bagian sebagai berikut Sugiyono (2002: 80):

a. *Job Santisfaction/ Kepuasan Kerja*

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\text{IK maks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 9 \times 81 \times 5$$

$$= 3645$$

$$\text{IK min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 9 \times 81 \times 1$$

$$= 728$$

$$\text{Interval} = (3645 - 728) : 5$$

$$= 583,4$$

1. 728 – 1311,4 → dikategorikan sangat tidak memuaskan

2. 1312,4 – 1895,8 → dikategorikan tidak memuaskan

3. 1896,8 – 2480,2 → dikategorikan cukup memuaskan

4. 2481,2 – 3064,6 → dikategorikan memuaskan

5. 3065,6 – 3649 → dikategorikan sangat memuaskan

b. Produktifitas

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\text{IK maks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 8 \times 81 \times 5$$

$$= 3240$$

$$\text{IK min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 8 \times 81 \times 1$$

$$= 648$$

$$\text{Interval} = (3240 - 648) : 5$$

$$= 518,4$$

1. 648 – 1166,4 → dikategorikan sangat tidak memuaskan
2. 1167,4 – 1685,8 → dikategorikan tidak memuaskan
3. 1686,8 – 2205,2 → dikategorikan cukup memuaskan
4. 2206,2 – 2724,6 → dikategorikan memuaskan
5. 2725,6 – 3244 → dikategorikan sangat memuaskan

c. Motivasi , Pemberdayaan dan Keselarasan

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\text{IK maks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 5 \times 81 \times 5$$

$$= 2025$$

$$\text{IK min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 5 \times 81 \times 1$$

$$= 405$$

$$\text{Interval} = (2025 - 405) : 5$$

$$= 324$$

1. 405 – 729 → dikategorikan sangat tidak memuaskan
2. 730 – 1054 → dikategorikan tidak memuaskan
3. 1055 – 1379 → dikategorikan cukup memuaskan
4. 1380 – 1704 → dikategorikan memuaskan
5. 1705 – 2028 → dikategorikan sangat memuaskan

Tabel 4.20. Persepsi karyawan tentang *job satisfaction* (kepuasan kerja)

No.	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS	Respn	Modus	Ket	Total skor
1	Anda tidak pernah mengalami frustrasi di tempat kerja	6	22	10	37	6	81	37	S	258
2	Anda tidak pernah merasa terasing di tempat kerja Anda.	5	16	26	31	3	81	31	S	254
3	Anda dapat menggunakan semua perlengkapan yang disediakan Perusahaan yang berhubungan dengan pekerjaan Anda.	5	5	26	37	8	81	37	S	281
4	Anda merasa bahwa pekerjaan Anda saat ini dapat memenuhi kebutuhan Anda	2	13	33	30	3	81	33	CS	262
5	Anda merasa puas dengan supervisor Anda dalam melakukan aktivitas supervise.	3	12	40	25	1	81	40	CS	252
6	Gaji yang Anda terima sesuai dengan apa yang telah Anda lakukan untuk perusahaan	3	15	28	34	1	81	34	S	258
7	Perusahaan memberikan bonus sesuai dengan kinerja Anda.	2	13	36	26	4	81	36	CS	260
8	Penetapan uang lembur di perusahaan dihitung secara adil.	2	9	55	15	0	81	55	CS	245
9	Besarnya Tunjangan Hari Raya yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan Anda	2	8	22	44	5	81	44	S	285
Jumlah Total Skor									S	2355

(sumber : data diolah)

Dapat dilihat pada tabel diatas Secara menyeluruh pertanyaan mengenai persepsi karyawan tentang kepuasan kerja karyawan menyatakan setuju dengan interval 2355 dengan angka modusnya rata-rata menyatakan setuju.

Tabel 4.21. Persepsi karyawan tentang *productivity* (produktifitas)

NO.	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS	Respn	Modus	Ket	Total Skor
10	Anda dapat mencapai target yang ditetapkan	4	6	22	46	3	81	46	S	281

	perusahaan untuk Anda									
11	Anda dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu	2	6	25	40	8	81	40	S	289
12	Anda dapat menyelesaikan tugas Anda sebelum batas waktu yang diberikan kepada Anda habis (<i>deadline</i>)	3	9	21	42	6	81	42	S	282
13	Anda dapat membuat perencanaan pekerjaan dengan baik	2	6	21	44	8	81	44	S	293
14	Anda melakukan evaluasi atas pekerjaan Anda sendiri sebelum Anda melaporkannya kepada atasan Anda	2	5	30	41	3	81	41	S	281
15	Anda berusaha untuk menjaga konsistensi kinerja Anda	3	2	16	45	15	81	45	S	310
16	Anda mampu bekerja sama dengan rekan kerja Anda	2	1	16	43	19	81	43	S	319
17	Anda berusaha untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu	2	1	10	44	24	81	44	S	330
Jumlah Total Skor								S	2385	

(sumber : data diolah)

Dapat disimpulkan bahwa pada tabel diatas perspektif karyawan tentang produktifitas yang dilakukan sudah baik dengan interval 2385 dengan rata-rata modus memilih jawaban setuju dengan demikian kinerja perusahaan setiap tahun dapat ditingkatkan pada periode-periode selanjutnya.

Tabel 4.22. Persepsi Karyawan tentang Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

NO.	Pertanyaan	TB	K	CB	B	SB	Respn	Modus	Ket	Total Score
18	Pemberian reward/ penghargaan pada karyawan	3	5	35	36	2	81	36	B	272
19	Pelatihan/ training untuk karyawan	2	11	30	31	7	81	31	B	273
20	Kesempatan promosi/ kenaikan pangkat	4	12	41	21	3	81	41	CB	250
21	Pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan	2	3	32	37	7	81	37	B	287
22	Kebijakan perusahaan yang fleksibel	2	6	29	41	3	81	41	B	280
Jumlah Total Score								B	1362	

(sumber : data diolah)

Dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan tentang motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan yang diberikan PT GodangTua Jaya Farming sudah cukup baik ini dapat dilihat dari persentasi responden yang menjawab pertanyaan pada interval 1362. Dengan angka modulusnya adalah responden memilih menyatakan baik terhadap pertanyaan yang diberikan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja PT GodangTua Jaya Farming dengan melalui pendekatan *balanced scorecard* selama tahun 2008 – 2011 adalah sudah cukup baik. Penilaian pada perspektif keuangan, kinerja PT GodangTua Jaya Farming diketahui kurang baik, rasio likuiditas yaitu *current ratio* tahun 2008 – 2011 dinilai baik dengan rata-rata sebesar 201,94%. Pada ratio solvabilitas yaitu *total asset to debt ratio* dari tahun 2008 – 2011 dengan rata-rata sebesar 174,57% dinilai kurang baik karena setiap tahun terjadi penurunan. Pada ratio rentabilitas yaitu ROA, ROI dan ROCE dari tahun 2008 – 2011, rata-rata ROA sebesar 6,85% dinilai cukup baik walau terjadi peningkatan yang tidak signifikan, rata-rata ROI sebesar 6,85% dinilai cukup baik walau penurunan selama tahun 2008 -2010 terlihat sangat menurun, rata-rata ROCE sebesar 19,8% dinilai cukup baik walau terjadi penurunan drastis dari tahun 2008 - 2010. Pada ratio aktifitas yaitu *total asset turnover* tahun 2008 – 2011 mengalami fluktuasi dengan rata-rata sebesar 168,02%.

Penilaian perspektif Non Keuangan, kinerja PT GodangTua Jaya Farming dari aspek non keuangan yaitu perspektif pelanggan dinilai baik, Hal ini dilihat dari rata-rata tingkat kepuasan pelanggan sebesar 82,72% dengan modus rata-rata menjawab memuaskan, pada perspektif proses bisnis internal rata-rata sebesar 72,15% dengan rata-rata modus yang menjawab baik sehingga dapat dinilai baik, sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dinilai setuju dengan rata-rata sebesar 68,48% dengan rata-rata modus yang menjawab setuju. Sehingga gambaran penggunaan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dapat dikatakan cukup baik dan perusahaan dapat menerapkan pengukuran kinerjanya menggunakan metode *balanced scorecard* walaupun pada perspektif keuangan terjadi beberapa penurunan yang drastis terutama tahun 2008 -2010.

Saran

Sebagai perusahaan yang satu-satunya mengolah pembuangan sampah sebaiknya untuk selalu menjaga, mengembangkan sistem, fasilitas dan peralatan yang berhubungan dengan kegiatan yang telah dicanangkan perusahaan dengan mengikuti teknologi yang terkini, agar menjadi perusahaan yang lebih besar dan kuat pada bidangnya, sehingga visi, misi dan kebijakan PT GodangTua Jaya Farming dapat diwujudkan. Sebaiknya pengukuran kinerja perusahaan dapat diterapkan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Dengan adanya penelitian pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* perusahaan dapat melihat ukuran kinerja yang akan dicapai sehingga penerapannya dapat dilakukan untuk kemajuan perusahaan kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Robert H. Hermanson. 2001. Akuntansi Manajemen. Edisi Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Darwanto, Agus. 2010. Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Sepatu Asia. Jurnal S1 Universitas Gunadarma.
- Edhakidam, 2012, <http://edhakidam.blogspot.com/2012/11/populasi-dan-sample.html>. 7/11/2013. 20.14 WIB
- Garrison, Ray. H, dan Eric W. Norren, 2000. *Managerial Accounting*. Terjemahan : A. Totok Budisantoso. Salemba Empat. Jakarta.
- Handoko, Hani T. 2001. Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Edisi kedua, Lembaga Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Horne, Van. 2005. Accounting Economics. Translation Penerbit Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996). Erlangga. Jakarta.
- Laporan Keuangan Tahunan PT GodangTua Jaya Farming tahun 2008 – 2011.
- Mathius, Erna. 2011. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kerja Yang Memadai. Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 5.

- Melvia, Afira. 2009. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II cabang Tanjung Priok. Jurnal Universitas Gunadarma. Jakarta.
- Munawir. S. 2002. Analisa Laporan Keuangan. Edisi Keempat. Cetakan Kedelapan, Liberty. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard* : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Edisi Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2009. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Rita, Panca. 2009. Pengukuran Kinerja Pada PT Indosat cabang Kedadaton dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Universitas Lampung. Lampung.
- Riyanto, Bambang. 2008. Pembelajaran Perusahaan. BPFE, Yogyakarta.
- Sawir, Agnes. 2001, Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan. Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sudrajat, M. Agus, 2010. <http://magussudrajat.blogspot.com/2010/07/bagaimana-mengukur-kinerja-non-keuangan.html>. 5/5/2013. 21.05 WIB
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.
- Umar, Husain. 2002. *Strategic Management In Action*. Cetakan Kedua. Gramedia. Pustaka Utama. Jakarta.
- Wahyuni, Sri. 2011. Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros, Universitas Hasanudin Makasar. Makasar.
- Widodo, Iman. 2011. Analisis Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* studi kasus pada Perusahaan Mebel PT Jansen Indonesia. Universitas Diponegoro Semarang. Semarang.
- Wikipedia, 2013, http://en.wikipedia.org/wiki/Return_on_capital_employed.
- Will. Jhon J, Halsey. Robert F dan Subramanyam. K.R. 2005. Financial Statement Analysis. Edisi 8. Jakarta.
- Yuwono, Sony dkk. 2003. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Cetakan Kedua. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Zoeldhan, 2012, <http://zoeldhan-informatika.blogspot.com/2012/02/tujuan-dan-manfaat-penilaian-kinerja>.

http://www.accountingformanagement.com/return_on_capital_employed.htm.
05/05/2013. 7.00 WIB

<http://www.wattpad.com/4178919-manfaat-tujuan-dan-kegunaan-penilaian-prestasi>.
5/5/2013. 23.14 WIB