

KINERJA PERUSAHAAN UD LIMAS MERTHA MANDIRI DI DESA KEROBOKAN, KECAMATAN KUTA UTARA, KABUPATEN BADUNG BERDASARKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

*The Company's Performance UD Limas Mertha Mandiri In Kerobokan Villige
in The Kuta District North of Badung Regency.*

A.A Putu Wulandari*, Made Antara, Ketut Suamba

Program Studi Magister Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

*Email: agungwulandari1507@yahoo.com

ABSTRACT

Assessing or measuring performance is one of the key factors for the company. Guaranteed company performance runs smoothly, and it is necessary to evaluate the company performance. This study aims to measure the performance of UD Limas Mertha Mandiri (UD.LMM) through the Balanced Scorecard approach. UD. LMM is a company engaged in the field of staple food (agricultural products). The research method used was the sample census method with a total of 38 respondents, including 18 employees and 20 regular customers. In conducting assessments, appropriate performance measurements are needed, not only for the financial sector but also for the non-financial sector. Position is calculated using the Balanced Scorecard method. The results show that: (1) The view of finance is considered quite good because it is measured using five ratios, namely liquidity ratios, profitability, solvency ratios, leverage ratios and activity ratios. (2) The customer's point of view is a good standard because it meets customer expectations. (3) The internal business process perspective is considered good because the time to process the order transaction is valid. (4) The learning and growth perspective is in a good standard because employee productivity increases and net income increases. The advice that can be given to the next researcher is to improve the company's performance using SWOT, which makes the company's performance more measurable.

Keywords: *Performance, Balanced Scorecard, Perspective.*

ABSTRAK

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Terjaminnya suatu kinerja perusahaan berlangsung dengan baik, maka perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja pada perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan UD Limas Mertha Mandiri (UD. LMM) dengan pendekatan balanced scorecard. UD. LMM selaku perusahaan yang bergerak dibidang suplier sembako (hasil pertanian). Metode penelitian yang digunakan yaitu metode sensus sampling, dengan jumlah responden sebanyak 38 yang terdiri dari 18 karyawan dan 20 pelanggan tetap. Di dalam melakukan evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan namun juga sektor non keuangan. Di mana yang dimaksudkan yaitu perhitungan yang menggunakan metode pendekatan Balanced Scorecard. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) perspektif keuangan dinilai cukup baik karena diukur dengan menggunakan lima rasio yaitu, rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio leverage, dan rasio aktivitas. (2) perspektif pelanggan berada pada kriteria baik karena mampu memenuhi harapan yang diinginkan oleh pelanggan. (3) perspektif proses bisnis internal dinilai baik karena waktu memproses transaksi pemesanan berjalan dengan efektif. (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kriteria baik dikarenakan tingkat produktivitas karyawan mengalami peningkatan dan pendapatan bersih. Saran yang bisa diberikan kepada peneliti selanjutnya adalah meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan SWOT agar kinerja perusahaan lebih terukur.

Kata kunci: Kinerja, Balanced Scorecard, Perspektif.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada era globalisasi muncul persaingan global yang ketat, dengan perkembangan di dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan cost effective (Srimindarti, 2004).

Balanced Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan non keuangan, antara indicator lagging dan indicator leading. *Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan. Konsep *balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dan efektivitas organisasi. Sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu, (1) Perspektif keuangan, (2) Perspektif Pelanggan, (3) Perspektif proses bisnis internal, dan (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Mulyadi, 2001).

Tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu untuk meningkatkan laba. Meningkatnya laba dan kualitas produk dan jasa serta pelayanan perusahaan tidak lepas dari pengaruh kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dikatakan baik apabila perusahaan mampu mengatur serta mengembangkan sumber daya yang dimiliki dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Ghosh dan Mukherjee, 2006).

Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu (Hanuman, 2011).

UD Limas Mertha Mandiri (UD. LMM) merupakan usaha yang bergerak dibidang

perdagangan yaitu sebagai supplier sembako (beras, kopi, gula, tepung, telur, kecap, dll). Kemajuan dibidang ekonomi selama ini telah banyak membawa perkembangan yang pesat dalam bidang usaha. Banyaknya perkembangan dibidang usaha menyebabkan bermunculnya perusahaan dagang yang bergerak dibidang pedagang eceran (retail) yang berbentuk toko, minimarket, departemen store, pasar swalayan, dan lain-lain. Dengan banyaknya pusat pembelanjaan yang didirikan maka persaingan antar distributor akan semakin tinggi dan konsumen akan semakin mudah memilih distributor yang sesuai dengan keinginannya. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, UD. LMM perlu memahami perilaku konsumen agar perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Penerapan *balanced scorecard* secara komprehensif sangat dibutuhkan agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengambil keputusan secara cermat untuk mengatasi masalah. Pada pengukuran kinerja *balanced scorecard* berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal, dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga *balanced scorecard* diharapkan menjadi salah satu tolak ukur strategi manajemen masa depan UD LMM. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Kinerja Perusahaan UD Limas Mertha Mandiri dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana perspektif keuangan di UD. Limas Mertha Mandiri ?
2. Bagaimana perspektif pelanggan di UD. Limas Mertha Mandiri ?
3. Bagaimana perspektif proses bisnis internal di UD. Limas Mertha Mandiri ?
4. Bagaimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di UD. Limas Mertha Mandiri ?
5. Bagaimana kinerja usaha UD. Limas Mertha Mandiri secara komprehensif berdasarkan empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis penerapan perspektif keuangan di UD. Limas Mertha Mandiri
2. Menganalisis penerapan perspektif pelanggan di UD. Limas Mertha Mandiri
3. Menganalisis penerapan perspektif proses bisnis internal di UD. Limas Mertha Mandiri
4. Menganalisis penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di UD. Limas Mertha Mandiri
5. Menganalisis kinerja usaha UD. Limas Mertha Mandiri secara komprehensif berdasarkan empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan

KERANGKA BERPIKIR

UD Limas Mertha Mandiri yang merupakan perusahaan perdagangan yang bergerak di bidang supplier dengan jenis kebutuhan rumah tangga seperti, beras, gula, telur (hasil pertanian). Namun dalam perjalanannya perusahaan mengalami beberapa permasalahan seperti adanya outlet supermarket yang menginginkan UD. LMM untuk mensuplai barangnya sebagai barang display promosi tanpa pembayaran serta yang paling utama yaitu persaingan harga dengan distributor lain yang mampu memberikan harga yang rendah dengan keuntungan yang minimum. Dengan adanya teori *balanced scorecard* UD. LMM dapat menggunakan keempat konsep tersebut seperti, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran, dan pertumbuhan. Perkembangan bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Menghadapi persaingan, UD. LMM menggunakan keempat perspektif tersebut untuk melakukan penilaian kinerja secara menyeluruh pada kualitas pelayanan yang memberikan kepuasan kepada konsumen didalam melakukan pembelian atau transaksi. Selain itu penampilan yang ramah sangat memungkinkan konsumen akan tertarik dengan produk yang ditawarkan dan mampu untuk mencapai prospek pengembangan usaha yang ingin dicapai untuk kedepannya.

Dengan adanya keempat perspektif yaitu, 1) Perspektif keuangan, (2) Perspektif Pelanggan, (3) Perspektif proses bisnis internal, dan (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tersebut akan melihat perkembangan dari kinerja UD Limas Mertha Mandiri.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian mengenai kinerja perusahaan UD Limas Mertha Mandiri (UD. LMM) dengan pendekatan *balanced scorecard* dirancang dengan metode survei menggunakan kuisioner terhadap 38 responden yang terdiri dari 18 responden karyawan dan 20 responden pelanggan tetap. Analisis yang digunakan adalah analisis *balanced scorecard* dan prospek pengembangan usaha. Hal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan UD. LMM pada tahun 2015 sampai dengan 2017. Penelitian melalui analisis *balanced scorecard* didasarkan pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran

dan pertumbuhan, dan prospek pengembangan usaha menggunakan pendekatan *balanced scorecard* secara komprehensif.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di UD Limas Mertha Mandiri, Desa Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung pada Bulan April-Juni 2018. Pemilihan lokasi penelitian ini ditentukan dengan metode purposive, yaitu cara penentuan lokasi secara sengaja dengan pertimbangan tertentu (Singarimbun, 2000). UD Limas Mertha Mandiri dipilih dengan pertimbangan sebagai berikut.

1. UD Limas Mertha Mandiri salah satu distributor kebutuhan pokok di Kecamatan Kerobokan, Kabupaten Badung.
2. UD Limas Mertha Mandiri yang telah mendapatkan pelatihan dari ACIAR (*Australian Centre for International Agricultural Research*).
3. UD Limas Mertha Mandiri merupakan salah satu UD yang memperoleh sertifikat dari PBUI.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah sebagian dari populasi (Sugiyono, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pelanggan yang ada di UD Limas Mertha Mandiri. Jumlah populasi sebanyak 38 responden yang terdiri dari 18 karyawan dan 20 pelanggan, dengan kriteria pelanggan tetap, maka akan digunakan sebagai sampel dengan menggunakan metode sensus.

Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan dimana memiliki lima rasio yakni, rasio likuiditas dengan pengukuran *Current Ratio* dan *Quick Ratio*, rasio Profitabilitas dengan pengukuran, *Net Profit Margin*, *Return on Asset*, dan *Return on Equity*, rasio Sovabilitas dengan pengukuran, *Total Asset to Debt* dan *Networth to Debt Ratio*, rasio leverage dengan pengukuran, *Total Debt to Total Asset Ratio* dan *Total Debt to Equity Ratio*, dan rasio aktivitas *Total Asset Turn Over*. Perspektif pelanggan dengan mengukur pertumbuhan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan. Perspektif proses internal bisnis digunakan adalah dengan menggunakan MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*) pada transaksi penjualan barang. Serta Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur tingkat produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah "baik". Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perspektif keuangan perusahaan adalah baik. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut :
Sumber: Mulyadi, 2001 (dalam Hanuma, 2010)

Skor diberikan pada masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Pemberian skor dilakukan dengan membandingkan kinerja pada masing-masing perspektif keuangan setiap tahunnya selama 3 tahun. Jumlah skor total adalah 10 karena perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* memiliki lima rasio yakni, rasio likuiditas dengan pengukuran *Current Ratio* dan *Quick Ratio*, rasio Profitabilitas dengan pengukuran, *Net Profit Margin*, *Return on Asset*, dan *Return on Equity*, rasio Solvabilitas dengan pengukuran, *Total Asset to Debt* dan *Networth to Debt Ratio*, rasio *leverage* dengan pengukuran, *Total Debt to Total Asset Ratio* dan *Total Debt to Equity Ratio*, dan rasio aktivitas *Total Asset Turn Over*. Standar penilaian dari kelima rasio terdapat 10 tolak ukur didalam perspektif keuangan. Dari rasio kinerja yang diukur maka akan diberikan skor.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum dan Sejarah Singkat UD Limas Mertha Mandiri

UD Limas Mertha Mandiri adalah sebuah usaha yang bergerak di kegiatan usaha perdagangan barang, dengan kelembagaan sebagai suplier, dan jenis barang yang diperdagangkan yaitu : beras, gula, kopi, telur, (hasil pertanian). Usaha ini berawal dari pedagang telur ayam rumahan. Seiring berjalannya waktu usaha yang berdiri tahun 2001 dan berbentuk badan usaha dengan sebutan UD Limas Mertha Mandiri pada tahun 2005, yang beralamat di Jalan Raya Cangu No. 88, Kerobokan Utara, Badung. Dengan dikeluarkannya Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) dengan Nomor : 958/22-08/DPMPTSP/SIUP3/2018, dan Nomor Pokok Pengusaha Barang Kena Pajak (NPPBKC) dengan Nomor : 06445.743.5-906.001 Untuk saat ini usaha UD Limas Mertha Mandiri memiliki jumlah karyawan sebanyak 18 orang.

Kinerja Usaha UD Limas Mertha Mandiri Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Metode *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja usaha secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi usaha kedalam 4 (empat) perspektif yakni: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). Menurut Hansen (2006), *balanced scorecard* menjadi pengukuran kinerja demikian populer karena lebih dari sekedar pengukur kinerja, melainkan sebagai strategi korporasi secara menyeluruh yang mengacu pada aspek keuangan dan non keuangan.

Kinerja Usaha UD Limas Mertha Mandiri berdasarkan Perspektif Keuangan

Tabel 1. *Rating Scale* pada Perspektif Keuangan

Skor	Nilai
-1	Kurang Baik
0	Cukup Baik
1	Baik

Penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan didasarkan pada tolak ukur keuangan yakni pertumbuhan laba dan margin laba yang didapatkan UD Limas Mertha Mandiri sehingga mampu mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang akan diambil selanjutnya. Tolak ukur keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi dan konsekuensi suatu unit usaha memberikan kontribusi pada perbaikan laba.

Kinerja UD Limas Mertha Mandiri dari perspektif keuangan pada penelitian ini dinilai dengan menggunakan rasio likuiditas (*current ratio* dan *quick ratio*), rasio profitabilitas (*net profit margin*, *return on assets* dan *return on equity*), rasio solvabilitas (*total asset to debt ratio* dan *networth to debt ratio*), rasio *leverage* (*total debt to total assets ratio* dan *total debt to equity ratio*) dan rasio aktivitas (*total assets turn over*). Dalam menghitung seluruh rasio-rasio keuangan ini, diperlukan sumber data berupa laporan keuangan UD LMM yang terdiri atas Laporan Laba Rugi untuk periode tahun 2015- 2017 dan neraca keuangan per 31 Desember 2015- 2017. Berdasarkan pada ikhtisar rasio-rasio keuangan UD Limas Mertha Mandiri dapat disajikna pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan UD Limas Mertha Mandiri Tahun 2015-2017

No	Tolak Ukur	Periode dan Kinerja			Ca	pai	S	Kri
		2015	2016	2017				
		0	0	0				
		1	1	1				
		5	6	7				
		(((
		%	%	%				
)))				

	Rasio Likuiditas										
1	<i>Current ratio</i>	2,54	2,9	3,14	8,58	0,86					Cukup baik
	<i>Quick ratio</i>	2,00	2,15	2,28	6,43	0,64					Cukup baik
2	Rasio Profitabilitas										
	<i>Net profit margin</i>	0,36	0,38	0,39	1,13	0,11					Cukup baik
	<i>Return on Assets</i>	0,11	0,11	0,11	0,36	0,04					Cukup baik
	<i>Return on Equity</i>	0,15	0,14	0,13	0,42	0,04					Cukup baik
3	Rasio Solvabilitas										
	<i>Total assets to debt ratio</i>	2,54	2,9	3,14	8,58	0,86					Cukup baik
	<i>Networth to debt ratio</i>	1,77	2,14	2,42	6,32	0,63					Cukup baik
4	Rasio Leverage										
	<i>Total debt to total assets ratio</i>	0,39	0,34	0,32	1,05	0,11					Cukup baik
	<i>Total debt to equity ratio</i>	0,57	0,44	0,41	1,45	0,15					Cukup baik
5	Rasio Aktivitas										

	<i>Total Assets Turn Over</i>	0,3	0,28	0,27	0,85	0,09					Cukup baik
	Capaian Skor				3,52	0,35					Cukup baik

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan rekapitulasi kinerja perspektif keuangan pada Tabel 1, secara umum kinerja UD Limas Mertha Mandiri dilihat dari rasio likuiditas, profitabilitas, solvabilitas, leverage dan aktivitas dari tahun 2015-2017 dinilai cukup baik. Hal ini karena usaha ini mampu memenuhi pembayaran hutang jangka pendeknya (liquid), meningkatkan efektifitas manajemen yang ditunjukkan melalui laba yang dihasilkan (profit), kemampuan membayar kewajiban jangka pendek maupun jangka panjangnya (solvability), dan pemutaran dana yang dilakukan selama tiga tahun terakhir dilakukan dengan baik. Gasprez (2005) menyebutkan bahwa hasil analisis rasio keuangan sangat menentukan keberhasilan kinerja keuangan, hal ini ditunjukkan melalui membayar kewajiban kepada kreditor termasuk kemampuan menghasilkan keuntungan untuk usaha. Mahavira (2010) menyebutkan dalam pengukuran perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio leverage, dan rasio aktivitas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif keuangan ini sudah cukup baik.

Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan UD Limas Mertha Mandiri

Pertumbuhan Pelanggan

Penilaian kinerja dengan menggunakan tolak ukur pertumbuhan pelanggan yang diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan periode sekarang dikurangi jumlah pelanggan periode lalu dibagi dengan jumlah pelanggan periode lalu yang dinyatakan dalam persentase. Hal inilah yang mampu melihat tingkat pertumbuhan pelanggan pada usaha. Adapun jumlah pelanggan UD Limas Mertha Mandiri Denpasar selama tahun 2015-2017 dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perhitungan Pertumbuhan Pelanggan UD Limas Mertha Mandiri Tahun 2015-2017

Tahun	Jumlah Pelanggan Periode Sekarang (orang)	Jumlah Pelanggan Periode Lalu (orang)	Pertumbuhan Pelanggan (%)
	(a)	(b)	(c) = (a-b)/b

			x 100%
2015-2016	59	42	40,47
2016-2017	82	59	38,98
Pencapaian skor	51		,72

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan perhitungan pertumbuhan pelanggan menunjukkan bahwa, rata-rata pertumbuhan pelanggan UD Limas Mertha Mandiri Denpasar tahun 2015-2017 adalah sebanyak 51 orang (39,72%). Dengan demikian usaha lebih meningkatkan pangsa pasarnya, sehingga mampu meningkatkan jumlah pelanggan, yang akan berdampak besar pada peningkatan pertumbuhan pelanggan di tiap tahunnya. Kaplan dan Norton, (2000) menyebutkan bahwa akuisisi pelanggan sangat berpengaruh pada tingkat pertumbuhan pelanggan usaha, sehingga akan berefek langsung pada kinerja usaha yang dijalankan.

Penilaian Kepuasan Pelanggan

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan pada kinerja perspektif pelanggan dilakukan dengan pengisian kuisioner untuk pelanggan UD Limas Mertha Mandiri. Responden dalam penelitian ini adalah 20 orang yang terdiri dari 9 laki-laki dan 11 perempuan, yang sebagian besar berusia > 40 tahun sebanyak 3 orang dan 17 orang berusia di antara umur 20-40 tahun. Tingkat pendidikan sebagian besar yaitu 7 orang S1, 11 orang SMU/SMK, dan lainnya sebanyak 2 orang.

Lima dimensi pembentuk kepuasan pelanggan yang diperlukan untuk mengukur kebaikan pelanggan UD. LMM yaitu: bukti langsung (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*). Masing-masing dimensi dijabarkan kedalam lima tingkatan jawaban yang salah satunya akan dipilih oleh responden pelanggan tetap sesuai dengan persepsinya: 5 = Sangat Baik (SP), 4 = Baik (P), 3 = Cukup Baik (CP), 2 = Tidak Baik (TP), dan 1 = Sangat Tidak Baik (STP).

Tabel 4. Skor Nyata Rata-rata, Bobot Kepentingan Tiap Dimensi dan Tingkat Kebaikan Pelanggan UD Limas Mertha Mandiri

No.	Dimensi	Capaian Skor	Bobot Kepentingan (%)	IKK Nyata
1	Bukti Langsung	4,42	21,52	-12,48
2	Keandalan	4,26	19,63	-14,53
3	Daya tanggap	4,12	19,40	-17,07
4	Jaminan	4,15	19,13	-16,26
5	Empati	4,41	20,32	-11,99
	Pencapaian skor	4,27	20,00	-14,47

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pada Tabel 3 menunjukkan bahwa kinerja UD Limas Mertha Mandiri yang diukur dengan menggunakan indeks kebaikan pelanggan yakni bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati adalah sangat baik dengan pencapaian skor nyata rata-rata 4,27 dengan bobot 20%. Hal ini karena, antara harapan yang diinginkan pelanggan, mampu dipenuhi dengan baik oleh usaha berdasarkan kelima indikator tersebut. Kaplan dan Norton (2000), menyebutkan bahwa kebaikan pelanggan sangat bergantung pada persepsi pelanggan. Jika apa yang diharapkan pelanggan sesuai dengan kinerja yang diberikan, maka pelanggan akan terbaikkannya. Dengan demikian usaha harus selalu memperbaiki kualitas manajemennya dalam hal aspek produksi, SDM, keuangan, pemasaran, dan pelayanan (*service*) yang baik pada pelanggan.

Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal UD Limas Mertha Mandiri

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa proses operasional UD Limas Mertha Mandiri sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari kemudahan pelanggan dalam membeli atau memesan produk sembako yang sesuai dengan keinginan pelanggan, pembebanan biaya kepada produk ini sesuai dengan kualitas produk dengan diberikan, tenggang waktu yang singkat dan cepat dari saat pemesanan hingga produk sampai ditangan pelanggan. Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal dilakukan terhadap waktu proses untuk menilai keefisienan waktu pelaksanaan transaksi pelanggan. Efisiensi akan tercapai jika waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proses transaksi sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan.

Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*) pada transaksi penjualan barang. MCE diterapkan pada usaha penjualan untuk menghindari waktu yang terbuang dalam proses pemberian barang. Pelanggan menginginkan proses pelayanan yang cepat. Oleh sebab itu, usaha dengan sebaik mungkin meningkatkan kinerja manajemennya dan memberikan *service* yang baik kepada pelanggan.

Usaha berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menetapkan tujuan dengan memiliki rasio MCE mendekati 1, sehingga dapat dihasilkan tenggang waktu yang lebih singkat, berdasarkan rumus sebagai berikut :
 Sangat Baik
 Baik
 Cukup Baik
 Tidak Baik
 Sangat Tidak Baik
 Pada UD Limas Mertha Mandiri, proses penjualan barang sampai ke pelanggan adalah dengan terlebih dahulu menerima pesanan dari pelanggan melalui telepon, fax atau email kemudian pesanan tersebut dilengkapi oleh bagian administrasi yang selanjutnya dicetak oleh bagian *Entry Data Proses* (EDP). Setelah nota tercetak kemudian dilaporkan kepada bagian gudang untuk menyiapkan barang

pesanan pelanggan dan dikirim oleh bagian pengiriman.

Tabel 5. Perbandingan Waktu Standar dan Waktu Realisasi Transaksi Pemesanan Barang UD Limas Mertha Mandiri

Keterangan	Waktu Standar (menit)	Waktu Realisasi (menit)			Capaian Sko
		10 Maret 2014	15 Maret 2014	20 Maret 2014	
Waktu proses: penerimaan pesanan	10	9	12	8	9,67
Waktu melengkapi pesanan	15	15	13	10	12,67
Waktu mencetak nota pesanan	10	8	10	9	9,00
Waktu menyiapkan pesanan	20	20	15	18	17,67
Waktu pengiriman pesanan	25	20	25	30	25,00
Jumlah waktu proses	80	72	75	75	74
	$\frac{80}{74}$	1,08			Baik

MCE

Sumber: UD Limas Mertha Mandiri, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4, maka MCE dapat dihitung sebagai berikut:

$$MCE = 1,08 (108\%)$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa MCE lebih besar dari satu (dengan nilai 1,08) artinya waktu pengolahan atau standar waktu pemrosesan secara aktual, lebih besar waktu penyelesaian atau waktu realisasi, sehingga disimpulkan transaksi pemesanan barang telah berjalan dengan baik (efektif). Margaretha (2017) menyebutkan bahwa jika nilai MCE lebih besar daripada satu, maka proses yang dilakukan telah berjalan dengan efisien karna wktu realisasinya lebih besar daripada waktu standar. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang menarik perhatian pelanggan dalam segmen pasar dan mampu memenuhi harapan serta keuntungan finansial yang tinggi bagi usaha (Kaplan dan Norton, 2000).

Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan UD Limas Mertha Mandiri

Penilaian Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan suatu ukuran dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian kerja karyawan, inovasi proses internal, dan kebaikan karyawan. Tujuannya adalah untuk

membandingkan pendapatan bersih yang dihasilkan oleh semua karyawan dengan jumlah karyawan. Jika diformulasikan adalah sebagai berikut :

Adapun jumlah karyawan dan pendapatan bersih UD Limas Mertha Mandiri per 31 Desember tahun 2015-2017 dapat dilihat pada Tabel 6 di bawah ini:
Tabel 6. Perhitungan Produktivitas Karyawan UD Limas Mertha Mandiri Tahun 2015-2017

Tahun	Pendapatan (Rp)	Jumlah Karyawan (orang)	Produktivitas Karyawan (Rp)
	(a)	(b)	c = a/b
2015	1.589.735.279	9	176.637.253
2016	1.842.775.209	14	131.626.801
2017	2.293.893.689	18	127.438.538
Total	5.726.404.177	41	435.702.592

Sumber: UD Limas Mertha Mandiri, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5 diketahui bahwa pada tahun 2015 produktivitas setiap karyawan UD Limas Mertha Mandiri sebesar Rp 176.637.253, pada tahun 2016 sebesar Rp 131.626.801, dan pada tahun 2017 produktivitas setiap karyawan UD Limas Mertha Mandiri sebesar Rp 127.438.538 Berdasarkan produktivitas karyawan UD. LMM dinilai cukup baik. Hal ini karena produktivitas karyawan mengalami fluktuasi setiap tahun dan apabila dilihat pada pendapatan bersih dan jumlah karyawan UD. LMM terus meningkat selama tiga tahun terakhir (2015-2017). Namun perlu diingat bahwa peningkatan pendapatan bersih tidak berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas karyawan. Hal ini karena di satu pihak pendapatan bersih terus meningkat, tetapi di pihak lain jumlah karyawan juga meningkat sehingga jumlah produktivitas karyawan mengalami penurunan. Hal inilah yang terjadi pada UD. LMM. Di satu pihak memang pendapatan bersih UD. LMM selama tiga tahun terakhir (2015-2017) meningkat, tetapi di pihak lain jumlah karyawan setiap tahun juga meningkat. Margaretha (2017) menyebutkan bahwa tolak ukur dalam pengukuran produktivitas sangat dipengaruhi dengan biaya-biaya yang dikeluarkan dan peningkatan laba usaha sehingga mampu meningkatkan pendapatan usaha secara signifikan. Kaplan dan Norton (2000) mengidentifikasi bahwa infrastruktur yang harus dibangun usaha dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Hal ini bertujuan agar peningkatan pendapatan mampu disesuaikan dengan

peningkatan jumlah dan produktivitas usaha, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Penilaian Kepuasan Karyawan UD Limas Mertha Mandiri

Kinerja usaha UD Limas Mertha Mandiri dari perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan juga dapat dinilai dari kepuasan karyawan. Tercapainya kepuasan karyawan dipandang sangat penting oleh sebagian besar usaha agar memiliki komitmen tinggi dalam melayani pelanggan. Semakin tinggi kepuasan karyawan karena kondisi dan situasi internal usaha, maka semakin tinggi komitmen karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Penilaian kebaikan karyawan UD Limas Mertha Mandiri dilakukan dengan pengisian kuisioner oleh karyawan usaha. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja sebagai karyawan tetap pada UD LMM sebanyak 18 orang. Kepuasan karyawan diukur dalam lima dimensi kepuasan kerja yaitu : (1) kerja secara mental, (2) ganjaran, (3) kondisi kerja, (4) rekan kerja, dan (5) kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Berdasarkan uraian pengolahan data penilaian kebaikan karyawan yaitu pada tahap pertama dan kedua adalah meringkas data responden dari hasil kuisioner dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk masing-masing dimensi kualitas jasa, yang selengkapnya disajikan pada lampiran 4. Untuk skor nyata rata-rata dan bobot kepentingan serta tingkat kebaikan karyawan UD Limas Mertha Mandiri dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Skor Nyata Rata-rata, Bobot Kepentingan Tiap Dimensi dan Tingkat Kebaikan Karyawan UD Limas Mertha Mandiri

No	Dimensi	Capaian Skor	Bobot Kepentingan (%)	IKK Nyata	Tingkat Kebaikan
1	Kerja secara mental	4,51	21,73	-10,65	Sangat Baik
2	Ganjaran	4,52	21,79	-10,46	Sangat Baik
3	Kondisi kerja	3,96	19,07	-20,01	Baik
4	Rekan kerja	4,03	18,15	-22,01	Baik
5	Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	4,00	19,27	-19,27	Baik
Pencapaian		4,15	20,00	-16,54	Baik

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil penilaian produktivitas karyawan dan urutan pengolahan data kebaikan karyawan, secara umum kinerja UD. LMM dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur berdasarkan 5 indikator yakni : kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan dinilai baik (baik). Hal ini terjadi karena pada tingkat produktivitas karyawan yang mengalami fluktuasi cukup pesat, jumlah pendapatan bersih dan jumlah karyawan tiap tahun terus meningkat. Berdasarkan pengukuran indeks kebaikan karyawan dapat disimpulkan bahwa karyawan baik bekerja pada UD. LMM. Apabila usaha ingin mencapai tingkat kebaikan pelanggan yang tinggi, perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terbaik oleh usaha (Kaplan dan Norton, 2000).

Penilaian Kinerja UD Limas Mertha Mandiri Secara Komprehensif Berdasarkan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Kinerja usaha UD Limas Mertha Mandiri berdasarkan indeks kinerja yang dilihat empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Indeks Kinerja Bisnis UD Limas Mertha Mandiri

No	Dimensi	Bobot (%)	Tingkat Kinerja
1	Perspektif keuangan	0,35	Cukup baik
2	Perspektif pelanggan	14,47	Sangat baik
3	Perspektif bisnis internal (MCE)	1,08	Baik
4	Perspektif pembelajaran, dan pertumbuhan	16,54	Baik
Indeks Kinerja			Baik

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil penelitian, Tabel 7 menunjukkan bahwa kinerja Kinerja usaha UD. LMM yang diukur berdasarkan 4 (empat) perspektif yakni: perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kriteria cukup baik. Hal ini karena pada perspektif keuangan yaitu: rasio likuiditas dengan menggunakan *current ratio*. rasio solvabilitas dengan menggunakan *total asset to debt ratio* dan rasio rentabilitas dengan *return on asset* mampu memberikan petunjuk apakah strategi usaha, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak dalam peningkatan laba usaha yang menjadi fokus tujuan serta ukuran disetiap perspektif *balanced scorecard*.

Kedua, pada perspektif pelanggan mengukur kinerja dari sisi pelanggan dengan kebaikan

pelanggan dan retensi pelanggan. Pelanggan cenderung akan berpindah dan mencari produsen atau *supplier* lain jika kebaikannya tidak terpenuhi, sehingga perusahaan harus mampu meningkatkan kinerjanya, melalui pengelolaan manajemen watu yang efektif.

Ketiga pada perspektif bisnis internal, dapat dilihat pada suatu produk atau jasa yang semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan yang diukur berdasarkan *Manufacturing Cycle Effective-ness* (MCE) proses pemesanan barang melalui email. Usaha melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh usaha baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kebaikan tertentu bagi pelanggan. Dalam hal ini usaha berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

Terakhir, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kebaikan karyawan dan retensi karyawan untuk mengungkapkan pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan usaha.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan Balanced Scorecard pada UD Limas Mertha Mandiri yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Kinerja UD Limas Mertha Mandiri dari perspektif keuangan tahun 2015-2017 yang diukur dengan menggunakan lima rasio yaitu rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio leverage, rasio aktivitas berada pada kriteria baik, karena bahwa rata-rata skor penilaian kinerja perusahaan adalah sebesar 0,35, yang artinya kinerja perusahaan dinilai cukup baik; (2) Kinerja UD Limas Mertha Mandiri dari perspektif pelanggan berada pada kriteria baik. Hal ini karena, antara harapan yang diinginkan pelanggan, mampu dipenuhi dengan baik oleh perusahaan berdasarkan kelima indikator yakni bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati; (3) Kinerja UD Limas Mertha Mandiri dari perspektif proses bisnis internal dari proses transaksi penjualan barang dinilai baik karena dari hasil perhitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) lebih besar dari satu, artinya waktu pengolahan atau standar waktu pemrosesan secara aktual, lebih besar waktu penyelesaian atau waktu realisasi, sehingga disimpulkan transaksi pemesanan barang telah berjalan efektif; (4) Kinerja UD Limas Mertha Mandiridari perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur berdasarkan 5 indikator yakni : kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian keperibadian dengan pekerjaan berada pada baik (puas). Hal ini terjadi karena pada tingkat produktivitas karyawan yang mengalami fluktuasi cukup pesat, jumlah pendapatan bersih dan jumlah karyawan tiap tahun terus meningkat; (5) Kinerja Kinerja usaha UD Limas Mertha Mandiri keseluruhan yang diukur berdasarkan 4 (empat) perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kriteria baik.

Saran

Berdasarkan simpulan atas penilaian kinerja UD Limas Mertha Mandiri, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: (1) Pada perspektif keuangan, untuk lebih meningkatkan target penjualan, memperkecil pinjaman bank, dan lebih selektif dalam memberikan hutang pada pelanggan, sehingga keuntungan meningkan, dan arus kas lancar; (2) Pada perspektif pelanggan, untuk mampu memberikan pelayanan yang baik dari segi kualitas, kuantitas dan kontinyuitas produk dengan waktu yang cepat, sehingga lebih meningkatkan kepuasannya; (3) Pada perspektif proses bisnis internal, mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih baik lagi melalui pengelolaan manajemen dan pengiriman produk yang tepat waktu; (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk lebih meningkatkan produktivitas karyawan melalui menghargai kinerja karyawan atas prestasi kerja dengan pemberian intensif, serta mengadakan pelatihan terkait peningkatan kualitas SDM di perusahaan; (5) Kepada peneliti berikutnya disarankan untuk menambahkan analisis strategi peningkatan kinerja melalui SWOT dan Interpretative Structural Modeling (ISM) sebagai alternatif pemecahan masalah dalam hambatan dan tantangan perusahaan secara kontinyu, sehingga mampu memperbaiki kinerjanya secara cepat dan tepat dengan alternatif strategi yang sesuai dengan permasalahan yang dialami perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent. 2005. *Balanced Scorecard dengan Zix Sigma*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Akasi*. Erlangga, Jakarta.
- Singarimbun, M dan S. Effendi, 1989. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

Gaspersz, Vincent. 2005. *Balanced Scorecard dengan Zix Sigma*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Ghosh,S., and Mukherjee, S. 2006. *Measurement of Corporate Perfomance Through Balanced Scorecard : An Overview*. *Vidysagar University Journal of Commerce*, 60-70.

Hansen dan Mowen, 1997. *Manajemen Biaya*. Salemba Empat, Jakarta.

Hanuma, Soraya. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Astra Honda Motor)*.

Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard, Edisi Ke-2, Cetakan 1*. Salemba Empat, Jakarta.

Srimindarti, Hamuna dan Kiswara. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi*.