

Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Abdul Suhada; ¹Endang Hendrayanti
Universitas Islam 45

Email: endanghendrayanti@gmail.com

ABSTRACT

The aim of this study to improve company performance by using a balance score card (BSC) with limitation the customer's perspective, internal business perspective and learning, and growth perspective. The data source used primary data and secondary data. The data processed by measuring the achievement of the weighted performance that has been set and compared with the realization of its performance. Based on the results of BSC calculations, it is known that the performance of PT Ju Won from the customer's perspective is obtained from the customer retention value of 83.3%, it means that the company with very good value has succeeded in retaining old customers. In the perspective of internal business processes, the value of 75% manufacturing cycle efficiency based on this value is quite good because it exceeds 50%. From the learning and growth perspective, it is found that employee turnover is 7.2%, which means that employee turnover is quite high, employee turnover value is high, it will add costs for recruitment, training costs and the adaptation process.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard (BSC)* dengan membatasi pada perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sumber data yang digunakan yaitu data primer (kuesioner) dan data sekunder. Data di olah dengan cara mengukur pencapaian dari pembobotan kinerja yang telah di tetapkan dan di dibandingkan dengan realisasi kerjanya. Berdasarkan hasil perhitungan BSC diketahui perspektif pelanggan didapatkan nilai dari retensi pelanggan 83,3% artinya, perusahaan sudah berhasil dalam mempertahankan pelanggan lama dengan nilai sudah sangat baik.. Pada perspektif proses bisnis internal didapatkan nilai *manufactur cycle efficiency* 75% berdasarkan nilai tersebut sudah cukup baik karena sudah melebihi 50%. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan nilai *turnover* karyawan cukup tinggi.

Keywords : Kinerja, *Balanced scorecard*, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

¹ Universitas Islam 45

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja perusahaan pada umumnya menggunakan pengukuran secara tradisional yaitu terfokus pada sisi keuangan. Dengan perkembangan bisnis yang semakin terbuka dalam persaingan global, maka penilaian kinerja perusahaan secara komprehensif lebih di butuhkan, pengukuran hanya berdasarkan aspek keuangan saja dirasakan sudah tidak cocok lagi, Kaplan dan Norton dalam teori *Balanced Scorecard* bahwa untuk memperoleh hasil kinerja keuangan yang baik maka kinerja non keuangan juga perlu diperhatikan karena hasil kinerja keuangan berdasarkan pada kinerja non keuangan. Jika kinerja non keuangan mengalami peningkatan yang seimbang maka kinerja keuangan pun akan meningkat, sejalan dengan mayasari, arwinda (2015) bahwa dengan mengukur kinerja yang dilakukan baik secara keuangan maupun non keuangan dapat menjadi dasar strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang. Hal ini diperkuat Aulia, Ikhwana (2012) bahwa melalui penggunaan model BSC dapat digunakan untuk merencanakan dan merumuskan strategi pengembangan usaha dengan tidak melupakan kapasitas dari perusahaan itu sendiri. Yuwono, Sukarno dan Ichsan, (2006:3) mendefinisikan Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sejalan dengan Mulyadi, (2007:139) bahwa dengan adanya penilaian kinerja maka akan membantu perusahaan dalam melaksanakan evaluasi apakah kinerja yang dilakukan selama ini sudah berjalan dengan baik atau tidak. Model evaluasi kinerja yang dilakukan secara menyeluruh baik dari segi intern dan ekstern perusahaan terdapat pada model pendekatan *Balanced Scorecard*, Pearce dan Robinson (2014:204) *Balanced Scorecard* menyediakan manajemen suatu kerangka kerja yang menerjemahkan strategi organisasi ke dalam ukuran yang saling berkaian, ukuran yang saling berkaitan tersebut dapat melalui 4 perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*. Keempat perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* antara lain 1) Perspektif keuangan (*financial perspective*), untuk menjawab pertanyaan untuk mencapai keberhasilan keuangan, bagaimana perusahaan seharusnya terlihat di mata para pemegang sahamnya; 2) Perspektif pelanggan (*customer perspective*), digunakan untuk menjawab pertanyaan dalam mencapai visi perusahaan, bagaimana seharusnya perusahaan terlihat di mata para pelanggannya; 3) Perspektif proses bisnis internal (*internal process perspective*), digunakan untuk menjawab pertanyaan untuk memuaskan pemegang saham dan pelanggan perusahaan, pada proses bisnis mana sajakah perusahaan harus unggul; dan 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), digunakan untuk menjawab pertanyaan untuk mencapai visi perusahaan, bagaimana seharusnya perusahaan akan mempertahankan kemampuannya untuk berubah dan memperbaiki diri.

PT Ju Won adalah perusahaan yang bergerak di bidang *injection plastic, assembling part*, memproduksi produk yang berbahan plastik untuk *part-part*, digunakan membuat *remote TV* dan AC. Produk *injection plastic* yang dihasilkan perusahaan banyak digunakan oleh konsumen industri (perusahaan manufaktur) yang memproduksi komponen elektronik, sehingga kualitas produk yang dihasilkan harus memenuhi standard yang diminta, persyaratan dan spesifikasi dari pelanggan. Menghadapi persaingan dari perusahaan sejenis yang menyediakan produk serupa, maka menjaga kualitas produk, harga bersaing dan pelayanan yang memuaskan diperlukan keberlangsungannya. Saat ini kinerja perusahaan di lakukan oleh PT Ju Won hanya pada perspektif keuangan, meskipun secara

visi dan misi yang dimiliki sudah memperhatikan pada kepuasan pelanggan dan kualitas produk, namun secara konkrit belum dilakukan, sehingga dalam penelitian ini, melengkapi penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Fokus penelitian pada persepektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997:54 dalam Yuwono, dkk, 2006:22) Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan, Sejalan dengan Ciptani, Kussetya Monika (2000) bahwa penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan global. Pendekatan *balanced scorecard* membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara lebih komprehensif dan akurat. Hasil pengukuran digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyusuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat besar bagi perusahaan, menurut Yuwono, dkk (2006:29) pertama, menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan; kedua memotivsi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal; ketiga mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*); dan ke empat membuat suatu tujuan strategis yang lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi, dan membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced scorecard menurut Kaplan dan Norton (2000:7) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customers*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang. Serta merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Konsep *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton, (2000: 345) sangat berperan dalam proses penilaian kinerja karena bukan hanya sektor keuangan saja melainkan sektor non keuangan juga dinilai. Tujuan dibuatnya *Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton yaitu untuk menyeimbangkan kinerja dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Sehingga visi, misi, dan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Ramadhani, Trisyulianti (2016) bahwa dengan *balanced*

scorecard dapat mengidentifikasi indikator-indikator yang digunakan sebagai pengukuran kinerja karyawan, menyusun rancangan konsep yang sesuai dengan visi misi dan strategi perusahaan.

Keunggulan pendekatan *Balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis memiliki karakteristik: 1) Komprehensif : *Balanced scorecard* dapat memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, 2) Koheren: *Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan. Baik secara langsung maupun tidak langsung. Koheren juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara hasil yang dihasilkan sistem perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis; dan 3) Berimbang: Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Secara terperinci empat perspektif *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton antara lain:

Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* sebagai perspektif yang terjadi berdasarkan perspektif lain (pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta proses bisnis internal) dengan hal ini perspektif keuangan secara langsung akan menjadi baik atau buruk berdasarkan kinerja dari ketiga perspektif lainnya. Pengukuran kinerja keuangan memberikan pemaparan apakah strategi perusahaan, penerapan, serta pelaksanaannya memberikan peningkatan terhadap kinerja perusahaan. *Balance scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Faktor keuangan merupakan hal yang paling terpenting bagi setiap perusahaan, baik untuk pengelolaan perusahaan maupun untuk mendapatkan laba. Dengan hal ini, Luis (2008:27) mengatakan bahwa pada perspektif keuangan karyawan diorientasikan agar mampu untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dan meningkatkan nilai bagi pelanggan dengan bentuk menemukan inovasi produk, segmen pasar baru atau rekan bisnis baru.

Perspektif Pelanggan (*Customers perspective*)

Perspektif ini merupakan *leading indicator*, artinya, jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang kurang baik dari perspektif ini akan berdampak menurunnya jumlah pelanggan serta akan mengurangi pendapatan dan berdampak pada kinerja keuangan walaupun tidak terlalu signifikan. Menurut Kaplan dan Norton (2000:59) Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu 1) *Customers core measurement*: Pengukuran ini memiliki beberapa komponen dalam pengukurannya atau sebagai faktor kunci yaitu: *market share, customers retention, customer acquisition, customer satisfaction, customer profitability, dan market share*; 2) *Customers value proposition*: merupakan sebuah pemicu dalam kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada *product/service attributes, customer relations* dan *image and relationship*.

Perspektif proses bisnis internal (*Internal business process perspective*)

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan analisis *value-chain*. Dalam hal ini, manajemen melakukan identifikasi proses bisnis internal yang kritis serta harus dapat diunggulkan perusahaan. Dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Kaplan dan Norton (2000:83) membagi proses bisnis internal dalam tiga hal, yaitu: inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Ukuran kinerja yang digunakan yaitu menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). MCE merupakan gabungan usaha untuk mengapuskan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah seperti inspeksi, memindahkan, dan mengantri. Jika MCE kurang dari 1, maka terdapat aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam proses produksi. $MCE = 0,5$ berarti bahwa separuh dari waktu produksi total terdiri atas inspeksi, pemindahan, dan aktifitas tidak bernilai tambah lainnya. Tujuan dari melakukan perhitungan MCE yaitu perusahaan dapat mengurangi aktivitas tidak bernilai tambah dan kemudian mempercepat produk sampai ke tangan konsumen dengan biaya yang lebih rendah (Garrison, dkk, 2014:78). Sesuai dengan tujuan dari proses operasi yaitu dengan mengoptimalkan waktu, kualitas, dan biaya.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth*)

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Dalam perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan organisasi. Dalam organisasi, manusia merupakan sumber daya utama. Kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan *learning* akan mempengaruhi *value* bagi perusahaan. Melalui penciptaan produk baru, akan memberikan nilai lebih bagi *customer* dan melakukan efisiensi secara berkesinambungan, perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan *revenues* dan *margin*, *growth* dan selanjutnya akan meningkatkan *value* bagi pemegang saham. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu a) *Employee capabilities*, saat ini banyak perusahaan dalam pekerjaan rutin dan pemrosesan telah dilakukan secara otomatis (*computer-controlled*), sehingga untuk menilai kontribusi karyawan menjadi lebih sedikit, namun hal yang berkaitan dengan perbaikan atas proses dan peningkatan *customer satisfaction* timbul dari *front time employee*. Ukuran-ukuran yang mungkin dapat dipakai untuk mengukur karyawan adalah *Employee satisfaction* merupakan moral pegawai dan tingkat kepuasannya secara keseluruhan, *employee retention* merupakan presentase dari *key staff turn over* yang mengukur pegawai yang memberikan nilai kepada perusahaan yaitu pegawai yang loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitif terhadap keinginan pelanggan; dan *employee productivity* merupakan pengaruh yang kuat terhadap pencapaian *skill* pegawai serta moral, inovasi, penyempurnaan proses internal dan memuaskan pelanggan. b) *Information system capabilities* merupakan motivasi dan *skills* karyawan sangat diperlukan untuk mencapai sasaran *customer satisfaction* dan *internal business process*, disamping itu informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai *customers*, *internal process* dan *financial* sangat diperlukan dan c) *Motivation*, merupakan *skill* karyawan dan informasi yang diperlukan sudah tersedia, namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk melakukan tindakan, maka *skill* dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya, oleh karena itu motivasi karyawan perlu dilakukan pengukuran.

METODE PENELITIAN

Penelitian di lakukan di PT Juwon Jl. Jababeka IV Blok V No. 780, Kawasan Industri Jababeka. Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah seluruh konsumen dari PT Ju Won. Data yang digunakan meliputi data primer adalah data yang diambil secara langsung dari obyek penelitian, yaitu hasil observasi dan kuesioner, data sekunder adalah data yang diambil dari perusahaan yang sudah diolah didapatkan melalui dokumen-dokumen, meliputi data jumlah karyawan dan data jumlah pelanggan.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan tiga perspektif *Balanced Scorecard* dengan mengembangkan pengukuran yang relevan menggunakan *Critical Succes Factors (CSFs)*.

Perspektif keuangan

Pengukuran dalam perspektif keuangan tidak dilakukan karena perusahaan saat ini dalam mengukur kinerja perusahaan menggunakan perspektif keuangan, disamping itu laporan keuangan bersifat rahasia dan tidak bisa di publikasikan.

Perspektif pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan dilakukan menggunakan *customers core measurement* yang didalamnya melakukan pengukuran retensi pelanggan (*Customers Retention*).

a. Retensi Pelanggan

Pengukuran retensi pelanggan dilakukan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama (Tjiptono dan Chandra, 2012:70). Retensi pelanggan diukur menggunakan rumus:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Retensi pelanggan akan dinilai baik jika mempertahankan lebih dari 80% pelanggannya, dinilai sedang jika mempertahankan 70% sampai 80% dan dianggap kurang jika dibawah 70%.

b. Kepuasan Pelanggan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas produk/jasa, serta reputasi dan hubungan yang berkaitan dengan sopan santun serta tanggung jawab yang diberikan kepada pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran kinerja yang digunakan yaitu menggunakan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). MCE merupakan gabungan usaha untuk mengapuskan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah seperti inspeksi, memindahkan, dan mengantri. Garrison (2013:78). MCE dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Cycle time} = \text{processing time} + \text{waiting time} + \text{moving time} + \text{inspection time}$$

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu bernilai tambah (processing time)}}{\text{Waktu throughput (cycle time)}}$$

Jika MCE kurang dari 1, maka terdapat aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam proses produksi. MCE = 0,5 berarti bahwa separuh dari waktu produksi total terdiri atas inspeksi, pemindahan, dan aktifitas tidak bernilai tambah lainnya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif ini menggunakan *employee retention* yaitu dengan mengukur *turnover* karyawan. Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur secara langsung dengan menghitung indeks laju *turnover* kuantitatif, dan dinyatakan dalam presentase berdasarkan jangka waktu tertentu. Mobley, Seashore, dkk (1968) yang dikutip oleh Ridlo (2012:9), formulasi yang dapat digunakan untuk menghitung *turnover* karyawan adalah:

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Jumlah keluar (satu tahun)}}{(\text{Jumlah karyawan awal} + \text{jumlah karyawan akhir})/2} \times 100\%$$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Pelanggan

Perhitungan kinerja dalam perspektif pelanggan terdiri dari 2 ukuran yang akan digunakan yaitu menghitung retensi pelanggan dan survei kepuasan pelanggan. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diolah berdasarkan dari data jumlah pelanggan untuk retensi pelanggan dan data primer untuk survei kepuasan pelanggan. Jumlah pelanggan PT JU WON dari tahun 2017 sebanyak 5 pelanggan dan pada tahun 2018 terdapat 6 pelanggan. Sehingga retensi pelanggan dapat dihitung:

$$2018 = \frac{5}{6} \times 100\%$$

= 83,3%

Berdasarkan perhitungan diatas jumlah retensi pelanggan sebesar 83,3% pada tahun 2017 mempunyai 5 pelanggan dan pada tahun 2018 mempunyai 6 pelanggan dan perusahaan sudah mampu mempertahankan pelanggan lama bahkan bisa menambah satu pelanggan pada tahun 2018. Dengan demikian perusahaan sudah berhasil dalam mempertahankan pelanggan lama dengan nilai *presentase* 83,3% dengan nilai tersebut sudah sangat baik.

Hasil Survei kepuasan pelanggan

Berdasarkan hasil survei kepuasan pelanggan diukur melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan, yang digunakan untuk mengetahui persepsi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan. Penyebaran kuesioner diberikan kepada 6 perusahaan yang merupakan pelanggan PT Ju Won. Dengan hasil survei sebagai berikut:

Tabel 1 Skor Kuesioner Kepuasan Pelanggan

| Pertanyaan | Skor nilai jawaban | | | | | Total | Rataan skor |
|----------------|--|---|---|---|---|-------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| P1 | Menurut kami, PT Ju Won memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan | | | | | | 4,5 |
| P2 | Kami merasa puas atas barang/jasa yang ditawarkan oleh PT Ju Won | | | | | | 4,5 |
| P3 | Kami PT Ju Won melakukan pengiriman sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan | | | | | | 3,83 |
| P4 | Pihak PT Ju Won selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat | | | | | | 3,33 |
| P5 | Kami jarang dan bahkan tidak pernah melakukan komplain atas barang yang kami beli pada PT Ju Won | | | | | | 4,67 |
| P6 | Secara keseluruhan PT Ju Won merupakan perusahaan yang memiliki citra yang baik dan positif untuk para pelanggan | | | | | | 4 |
| Rata-rata skor | | | | | | | 4,14 |

Berdasarkan tabel di atas perhitungan skor kepuasan pelanggan dengan sampel 6 pelanggan, memiliki skor rata-rata 4,14 dapat dikatakan baik. Skor tertinggi yaitu 4,67 pada pertanyaan P5, sedangkan skor terendah yaitu 3,33 pada pertanyaan P4, dapat disimpulkan bahwa pelanggan sudah puas dengan pelayanan baik jasa maupun produk yang diberikan oleh perusahaan, meskipun dalam menanggapi

keluhan pelanggan masih dirasakan belum cepat dan tepat, namun secara keseluruhan pelanggan sudah puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perhitungan kinerja dalam perspektif proses bisnis internal dengan menghitung *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE), data yang digunakan hasil observasi langsung melalui perhitungan waktu dalam proses produksi. Proses penjabaran dari tahapan proses produksi dan melakukan pembagian dimana proses produksi yang memiliki nilai tambah dan yang tidak memiliki nilai tambah. Proses produksi yang dilakukan PT Ju Won dari persiapan bahan baku hingga proses *packing* terbagi menjadi delapan tahapan proses produksi, tahapan tersebut meliputi persiapan bahan baku, *crushing*, proses peleburan, proses percetakan, proses pemotongan, proses *cleaning* dan *finishing*, proses *quality control*, dan terakhir yaitu *packing*. Tabel berikut merupakan hasil observasi dalam pemisahan aktivitas produksi:

Tabel 2 Pemilihan *value added activity* dan *non value added activity*

| Aktivitas | Aktivitas | <i>Value Added Activity</i> | <i>Non Value Added Activity</i> | Total Waktu (Detik) |
|----------------------|---|-----------------------------|---------------------------------|---------------------|
| 1 | Persiapan bahan baku dari gudang | 360 | | 360 |
| 2 | Pemindahan bahan baku ke <i>crushing</i> | | 120 | 120 |
| 3 | Proses <i>crushing</i> | 360 | | 360 |
| 4 | Pemindahan ke mesin peleburan | | 15 | 15 |
| 5 | Proses peleburan | 420 | | 420 |
| 6 | Pemindahan ke mesin percetakan | | 20 | 20 |
| 7 | Proses percetakan | 50 | | 50 |
| 8 | Pemindahan ke bagian pemotongan | | 30 | 30 |
| 9 | Proses pemotongan | 90 | | 90 |
| 10 | Pemindahan ke bagian <i>cleaning</i> dan <i>Finishing</i> | | 34 | 34 |
| 11 | Proses <i>cleaning</i> dan <i>Finishing</i> | 120 | | 120 |
| 12 | Pemindahan ke bagian QC | | 60 | 60 |
| 13 | Menunggu produk selesai QC | | 240 | 180 |
| 14 | Dibawa ke bagian <i>packing</i> | | 30 | 30 |
| 15 | Proses <i>packing</i> | 300 | | 300 |
| Total Waktu Produksi | | 1.700 | 549 | 2.249 |

Dari hasil pemisahan aktivitas produksi yang dilakukan pada penelitian, didapat 7 aktivitas *value added* dan 8 aktivitas *non value added*, namun tidak semua aktivitas yang tidak bernilai tambah pada proses produksi harus dihilangkan karena ada beberapa aktivitas yang tidak bernilai tambah tapi harus dilakukan seperti pada proses QC. Pada proses QC merupakan aktifitas yang tidak bernilai tambah karena didalam proses QC terdapat waktu menunggu, tetapi proses QC harus dilakukan untuk menjaga kualitas dari hasil produksi. Berdasarkan pada tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa total waktu yang dibutuhkan untuk satu kali produksi sebesar 2.249 detik atau 37,5 menit. Adapun *value added activity* sebesar 1.700 detik dan *non value added activity* sebesar 549 detik. Untuk lebih jelas dapat dilihat proses perhitungan MCE (*Manufacturing Cycle Efficiency*) dibawah ini:

Tabel 3 Pemilihan Processing Time, Waiting Time, Moving Time

| No | Keterangan | Kegiatan | Detik |
|----|------------------------|---|-------|
| 1 | <i>Processing Time</i> | <i>Value added activity</i> | 1.700 |
| | | Jumlah <i>Proccesing Time</i> | 1.700 |
| 2 | <i>Waiting Time</i> | Menunggu produk selesai QC | 240 |
| | | Jumlah <i>Waiting Time</i> | 240 |
| 3 | <i>Moving Time</i> | Pemindahan bahan baku ke <i>crushing</i> | 120 |
| | | Pemindahan ke mesin peleburan | 15 |
| | | Pemindahan ke mesin percetakan | 20 |
| | | Pemindahan ke bagian pemotongan | 30 |
| | | Pemindahan ke bagian <i>cleaning</i> dan <i>Finishing</i> | 34 |
| | | Pemindahan ke bagian QC | 60 |
| | | Dibawa ke bagian <i>packing</i> | 30 |
| | | Jumlah <i>Moving Time</i> | 309 |

$Cycle\ time = processing\ time + waiting\ time + moving\ time + inspection\ time$

Proccesing time = 1.700 Detik

Waiting time = 240 Detik

Moving time = 309 Detik

Maka *Cycle time* = 2.249 Detik

$$MCE = \frac{\text{Waktu bernilai tambah (processing time)}}{\text{Waktu throughput (cycle time)}} \times 100\%$$

Processing time = 1.700 Detik

Cycle time = 2.249 Detik

$$= \frac{1.700}{2.249} \times 100\%$$

MCE = 75%

Berdasarkan perhitungan MCE didapatkan hasil sebesar 75 %. Nilai tersebut merupakan ukuran yang menunjukkan *value added activity* yang terdapat dalam aktivitas produksi untuk mengetahui seberapa besar *non value added activity* sebesar 25% nilai tersebut dapat dikurangi dan dieliminasi untuk mencapai nilai efektifitas produksi yang ideal. Karena nilai MCE yang ideal yaitu mencapai nilai 1. Akan tetapi, dengan nilai MCE sebesar 75% sudah cukup baik karena sudah melebihi dari nilai 50% jika hasil MCE = 50% maka perusahaan harus melakukan perbaikan karena separuh dari waktu proses produksi terdiri atas inspeksi, pemindahan, dan aktifitas tidak bernilai tambah.

Usulan perbaikan untuk dapat meningkatkan nilai MCE yaitu dengan mengeliminasi aktivitas perpindahan (*moving*) dengan memperhatikan layout perusahaan yang memungkinkan untuk dilakukan perubahan layout bahwa aktivitas pemindahan bahan baku ke *crushing* dihilangkan dan mendekatkan aktivitas persiapan bahan baku dari gudang dan proses *crushing*. Aktivitas pemindahan ke bagian *cleaning* dan *finishing* dihilangkan dan menggabungkan aktivitas proses pemotongan dan proses *cleaning* dan *finishing* pada satu tempat karena pada aktivitas tersebut sama-sama bagian pemotongan. Dan terakhir menghilangkan aktivitas dibawa ke bagian *packing* serta mendekatkan aktivitas menunggu produk selesai QC dan proses *packing* agar produk bisa langsung dialirkan dengan cepat. Setelah dilakukan eliminasi terhadap beberapa aktivitas maka dapat dihitung perbaikan MCE sebagai berikut:

Tabel 4 Pemilihan *value added activity* dan *non value added activity*

| Aktivitas | Aktivitas | <i>Value Added Activity</i> | <i>Non Value Added Activity</i> | Aktivitas yang dihilangkan | Total Waktu (Detik) |
|-----------|--|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1 | Persiapan bahan baku dari gudang | 360 | | | 360 |
| 2 | Pemindahan bahan baku ke <i>crushing</i> | | | 120 | |
| 3 | Proses <i>crushing</i> | 360 | | | 360 |

| | | | | | |
|----------------------|---|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------|
| 4 | Pemindahan ke mesin peleburan | | 15 | | 15 |
| 5 | Proses peleburan | | 420 | | 420 |
| Aktivitas | Aktivitas | <i>Value Added Activity</i> | <i>Non Value Added Activity</i> | Aktivitas yang dihilangkan | Total Waktu (Detik) |
| 6 | Pemindahan ke mesin percetakan | | 20 | | 20 |
| 7 | Proses percetakan | 50 | | | 50 |
| 8 | Pemindahan ke bagian pemotongan | | 30 | | 30 |
| 9 | Proses pemotongan | 90 | | | 90 |
| 10 | Pemindahan ke bagian <i>cleaning</i> dan <i>Finishing</i> | | | 34 | |
| 11 | Proses <i>cleaning</i> dan <i>Finishing</i> | 120 | | | 120 |
| 12 | Pemindahan ke bagian QC | | 60 | | 60 |
| 13 | Menunggu produk selesai QC | | 240 | | 180 |
| 14 | Dibawa ke bagian <i>packing</i> | | | 30 | |
| 15 | Proses <i>packing</i> | 300 | | | 300 |
| Total Waktu Produksi | | 1.700 | 365 | 184 | 2.065 |

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa aktivitas pemindahan bahan baku ke *crushing* dihilangkan dan mendekatkan aktivitas persiapan bahan baku dari gudang dan proses *crushing*. Aktivitas pemindahan ke bagian *cleaning* dan *finishing* dihilangkan dan menggabungkan aktivitas proses pemotongan dan proses *cleaning* dan *finishing* pada satu tempat karena pada aktivitas tersebut sama-sama bagian pemotongan. Dan terakhir menghilangkan aktivitas dibawa ke bagian *packing* serta mendekatkan aktivitas menunggu produk selesai QC dan proses *packing* agar produk bisa langsung dialirkan dengan cepat. Setelah dilakukan eliminasi terhadap beberapa aktivitas maka dapat dihitung perbaikan MCE sebagai berikut

Tabel 5 Pemilihan *Processing Time*, *Waiting Time*, *Moving Time*

| No | Keterangan | Kegiatan | Detik |
|----|------------------------|-------------------------------|-------|
| 1 | <i>Processing Time</i> | <i>Value added activity</i> | 1.700 |
| | | Jumlah <i>Proccesing Time</i> | 1.700 |
| 2 | <i>Waiting Time</i> | Menunggu produk selesai QC | 240 |

| | | | |
|---|--------------------|---------------------------------|-----|
| | | Jumlah <i>Waiting Time</i> | 240 |
| 3 | <i>Moving Time</i> | Pemindahan ke mesin peleburan | 15 |
| | | Pemindahan ke mesin percetakan | 20 |
| | | Pemindahan ke bagian pemotongan | 30 |
| | | Pemindahan ke bagian QC | 60 |
| | | Jumlah <i>Moving Time</i> | 125 |

$Cycle\ time = processing\ time + waiting\ time + moving\ time + inspection\ time$

Proccesing time = 1.700 Detik

Waiting time = 240 Detik

Moving time = 125 Detik

Maka Cycle time hasil perbaikan = 2.065 Detik

$$MCE = \frac{\text{Waktu bernilai tambah (processing time)}}{\text{Waktu throughput (cycle time)}} \times 100\%$$

$$= \frac{1.700}{2.065} \times 100\%$$

$$MCE = 81\%$$

Dari hasil perhitungan usulan perbaikan yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa nilai MCE dapat meningkat dari 75% menjadi 81%. Dengan adanya peningkatan nilai MCE diharapkan proses produksi dapat lebih cepat diterima konsumen dengan biaya yang lebih rendah. Serta dapat meningkatkan kualitas produk karena dengan menghapus aktivitas dalam memindahkan produk akan meminimalkan resiko produk rusak pada saat proses memindahkan produk tersebut.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perhitungan kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu menghitung *turnover* karyawan, data yang digunakan merupakan data sekunder yang diolah berdasarkan data jumlah karyawan. Berikut merupakan jumlah karyawan PT Ju Won dari tahun 2017 dan tahun 2018 dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 6 Jumlah Karyawan Produksi

| Tahun | Jumlah karyawan produksi awal | Jumlah karyawan produksi akhir |
|-------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | |

| | | |
|------|----|----|
| 2017 | 92 | 96 |
| 2018 | 96 | 98 |

Tabel 7 Jumlah Karyawan Keluar dan Masuk

| Karyawan | Tahun | | Jumlah |
|----------|-------|------|--------|
| | 2017 | 2018 | |
| Masuk | 10 | 7 | 17 |
| Keluar | 6 | 5 | 11 |

Berdasar data tersebut, maka perhitungan *turnover* karyawan adalah

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Jumlah keluar (satu tahun)}}{(\text{Jumlah karyawan awal} + \text{jumlah karyawan akhir})/2} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} 2017 &= \frac{6}{(92 + 96)/2} \times 100\% \\ &= \frac{6}{94} \times 100\% \\ &= 6,4\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2018 &= \frac{7}{(96 + 98)/2} \times 100\% \\ &= \frac{7}{97} \times 100\% \\ &= 7,2\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas pada tahun 2017 jumlah turnover karyawan sebesar 6,4% dan pada tahun 2018 jumlah turnover karyawan sebesar 7,2%. Jika dibandingkan antara tahun 2017 dan tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar 0,8% . Jumlah *turnover* yang meningkat tidak baik dan dapat merugikan perusahaan karena dengan banyaknya karyawan yang keluar akan menambah biaya untuk perekrutan, biaya pelatihan dan proses adaptasi yang membutuhkan waktu yang cukup lama.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan hasil analisis, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT Ju Won dengan pendekatan *balanced scorecard*. Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil penilaian kinerja PT Ju Won dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif pelanggan cukup berpengaruh karena adanya peningkatan jumlah pelanggan dan mampu mempertahankan pelanggan lama pada periode 2017 dan 2018, pada periode 2017 PT Ju Won memiliki pelanggan sebanyak lima pelanggan dan pada periode 2018 jumlah pelanggan mengalami peningkatan sebanyak satu pelanggan dan jumlahnya menjadi enam pelanggan. Nilai dari retensi pelanggan sebesar 83,3% hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah bisa mempertahankan dan mendapatkan kepercayaan dari pelanggan. Dan dari hasil survei kepuasan pelanggan memiliki nilai 4,14 yang menggambarkan kepuasan pelanggan PT Ju Won baik.
2. Selanjutnya hasil penilaian kinerja PT Ju Won dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja PT Ju Won dengan hasil yang cukup baik, karena nilai dari perhitungan MCE sebesar 0,75 atau sebesar 75% hal ini dikatakan cukup baik walaupun masih belum ideal karena idealnya nilai MCE harus 1 atau 100 persen, nilai ini dikatakan cukup baik karena sudah melebihi 0,5 atau 50% karena jika nilai MCE = 50% maka setengah dari waktu proses produksi terdiri atas inspeksi, pemindahan, dan aktifitas tidak bernilai tambah lainnya.
3. Kemudian hasil penilaian kinerja PT Ju Won dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja PT Ju Won dengan hasil yang kurang baik, karena adanya peningkatan jumlah *turnover* karyawan selama periode 2017 dan 2018, dimana pada periode 2017 *turnover* karyawan sebesar 6,4% dan mengalami peningkatan pada periode 2018 yaitu menjadi 7,2% hal ini dikatakan kurang baik jika nilai *turnover* karyawan terus meningkat maka akan merugikan perusahaan karena dengan banyaknya karyawan yang keluar akan menambah biaya untuk perekrutan, biaya pelatihan dan proses adaptasi yang membutuhkan waktu yang cukup lama.

Dari hasil penilaian kinerja dengan menggunakan strategi *balanced scorecard* yang telah dihasilkan nilai kinerja PT Ju Won secara keseluruhan baik karena dari ketiga perhitungan perspektif tidak ada yang lebih mendekati ambang batas yang dapat merugikan perusahaan.

SARAN

Diharapkan kinerja dapat dioperasikan secara optimal, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Pada perspektif proses bisnis internal, nilai MCE masih belum ideal tapi dengan adanya usulan perbaikan yaitu dengan menghilangkan aktivitas memindahkan dan mendekati aktivitas yang masih sama bagian kerjanya maka nilai MCE meningkat. Dengan adanya peningkatan nilai MCE diharapkan proses produksi dapat lebih efisien dan cepat diterima konsumen dengan biaya yang lebih rendah.
2. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan harus meminimalkan nilai *turnover* karyawan. Saran perbaikan yang diusulkan perusahaan perlu melakukan evaluasi beban kerja,

system kompensasi dan menggali informasi melalui pendekatan kepada karyawan untuk melakukan upaya-upaya peningkatan loyalitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, Dewi, Ikhwana. Andri.2012. Perencanaan strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra. Jurnal Kalibrasi ISSN: 2302-7320. Vol.10 No. 01. 2012
- Ciptani, Monika Kussetya.2000. Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. ISSN 2338-8137. Vol. 2 No.1.2000
- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Garrison, H. Ray, dkk. 2014. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hanafi, Mamduh M. 2011. *Manajemen*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Kaplan Robert S and David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. 2008. *Step by Step Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mayasari, Arwinda Tika. 2015. Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Volume 15. No 1/ Maret 2015
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard* Yogyakarta: STIM YKPN.
- Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pearce II John A and Robinson Jr Richard B. 2014. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ramadhani, Trisyulianti, Erlin. 2016. Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MISG Indonesia. Jurnal Manajemen dan Organisasi. Volume VII. No. 2, Agustus 2016
- Ridlo, I. A. 2012. *Turn Over Karyawan "Kajian Literatur"*. Surabaya: Public Healty Movement.
- Solihin, Ismail. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Sundjaja, Ridwan S. dan Ingeu Berlian. 2003. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Lintas Media Jakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2012. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: ANDI.
- Yuwono, Sony. Dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama