

PENGUKURAN DAN ANALISIS KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS DI CV XYZ, BANDUNG)

Husnah Nur Laela, Sir Kalifatullah

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”, Jakarta
husnahnurlaela81@gmail.com

STMIK Insan Pembangunan, Tangerang
kalifatullah86@gmail.com

Abstrak

CV XYZ merupakan suatu organisasi yang bergerak di dalam pembuatan buku pelajaran sekolah. Untuk saat ini, perusahaan belum memiliki pengukuran kinerja secara komprehensif untuk mengetahui sejauh mana tingkat kinerjanya. Selama ini pengukuran kinerja perusahaan hanya dilakukan berdasar aspek keuangan saja. Untuk berhasil dalam mencapai sasaran yang diinginkan, maka penulis menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Berikut hasilnya: **Perspektif Keuangan:** Pengukuran kinerja keuangan dengan menggunakan rasio kas, dimana nilainya pada tahun 2013 adalah 16,91%; sedangkan pada tahun 2014 dan 2015 terjadi perubahan yakni 25,39% dan 15,43%. **Perspektif Pelanggan:** Jumlah pelanggan tahun 2015 sebesar 205.818 orang, nilai ini lebih besar dari tahun sebelumnya yang sebanyak 190.772 orang. Nilai rata-rata total *Servqual* (TSQ) saat ini adalah -6,15 dengan rata-rata nilai setiap dimensi bernilai negatif (< 0) yang dikatakan “tidak memuaskan”. **Perspektif Proses Bisnis Internal:** Kinerja CV XYZ pada perspektif ini cukup baik karena telah memiliki proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual yang cukup memuaskan. Sementara untuk nilai *Base Cost Productivity* dari tahun 2013 hingga 2015 berturut-turut adalah 86,04%; 84,61% dan 81,54%. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Retensi pekerja di CV XYZ mengalami peningkatan pada setiap tahunnya. Produktivitas dari pekerja untuk tahun 2015 bisa dikatakan cukup baik karena ada peningkatan dari tahun sebelumnya.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PENDAHULUAN

Buku merupakan suatu alat yang dipakai oleh manusia untuk meningkatkan pengetahuannya. Umumnya buku dipakai di lingkungan akademis. Oleh karena itu, keberadaan buku merupakan suatu kewajiban yang harus dipenuhi oleh sekolah ataupun universitas. Dilihat dari kepentingan konsumen, keberadaan buku yang bermutu tetapi berharga murah selalu ditunggu-tunggu. Namun jika sirkulasi buku hanya bertahan selama setahun, karena tahun berikutnya buku berganti baru, ongkos pembelian buku tidak dapat lagi dikatakan murah. Untuk mencapai kinerja yang baik dalam lingkungan organisasi penerbit, maka dibutuhkan suatu metode yang dapat menciptakan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang serta antara kinerja yang bersifat *intern* dan yang bersifat *ekstern*, yaitu dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang merupakan kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.

Kinerja perusahaan yang baik tidak hanya dilihat dari perspektif keuangan, tetapi juga perspektif non-keuangan, seperti: pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran yang pada gilirannya menuntut upaya lain sebagai tolok ukur pendekatan

kinerja perusahaan yang lebih komprehensif dan dapat menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan atas tujuan-tujuan strategisnya.

Setelah dilakukan analisis sistem, adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja di CV. XYZ berdasarkan hasil pengukuran dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Untuk memberikan usulan program kerja yang perlu diambil dalam rangka meningkatkan kinerja di CV. XYZ.

METODE PENELITIAN

Sebelum dilakukan penyebaran kuesioner sesungguhnya, terlebih dahulu dilakukan *pretest* yang bertujuan untuk menyempurnakan kuesioner. Pihak yang dijadikan *sample* penelitian (responden), yaitu pihak eksternal yang merupakan guru atau pelajar yang menggunakan buku-buku terbitan CV. XYZ di berbagai sekolah di kota Bandung. Untuk keperluan *pretest* ini dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 50 kuesioner. Teknik pengumpulan data dalam penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan menggunakan metode pengambilan acak sederhana (*Simple Random Sampling*), yaitu suatu teknik pengambilan *sample*, dimana setiap elemen populasi memiliki probabilitas terpilih yang sama.

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa semua nilai korelasi yang ada adalah signifikan, sehingga pernyataan-pernyataan yang ada memiliki validitas konstruk, maksudnya adalah semua nilai r hasil validitas untuk persepsi dan harapan dikatakan valid bila berada di atas angka kritik (tabel) 0,284.

Setelah itu, kuesioner yang merupakan alat ukur dalam penelitian ini perlu diuji keandalannya.

Metode untuk menguji alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode koefisien *Alpha Cronbach* (α). Tabel berikut hasil perhitungan koefisien reliabilitas:

Tabel Nilai Koefisien Reliabilitas (*Alpha Cronbach*) Kuesioner Pretest

Data	Nilai Koefisien
Harapan	0,853
Persepsi	0,861

Dari tabel, diketahui bahwa kuesioner yang digunakan dapat diandalkan, hal ini dapat dilihat dari nilai α kedua data, yaitu harapan dan persepsi dengan nilai lebih dari 0,7.

Setelah kuesioner yang dibuat valid dan andal, maka kuesioner tersebut layak untuk disebarkan dan data hasil penyebaran kuesioner sesungguhnya akan diolah ke proses selanjutnya.

1. Penentuan Sample Penelitian

Setelah dilakukan *pretest*, maka dilakukan penyebaran kuesioner sesungguhnya dengan mengambil *sample* dari banyaknya hasil penjualan buku di CV. XYZ yang berjumlah 823.271 eksemplar. Berdasarkan data penjualan buku, diasumsikan dari rata-rata 12 buku yang diperlukan, 4 buku di antaranya berasal dari penerbit CV. XYZ, sehingga diperkirakan jumlah konsumen keseluruhan untuk CV. XYZ adalah sebesar

$$\frac{823.271}{4} = 205.817,75 \approx 205.818$$

205.818 konsumen (atau populasi). Untuk mengetahui jumlah penyebaran kuesioner yang diperlukan untuk mewakili, maka untuk kuesioner eksternal digunakan rumus Slovin.

Untuk perhitungan jumlah kuesioner eksternal adalah sebagai berikut:

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

$$n = \frac{205.818}{1 + (205.818 * 0,1^2)}$$

$$n = 99,951 \approx 100$$

Keterangan:

n = Jumlah kuesioner minimal yang harus disebar

N = Jumlah konsumen CV. XYZ

e = Tingkat ketelitian yaitu sebesar 10%

Dengan pembulatan ke atas agar jumlah responden mencukupi, maka total *sample* adalah 100 responden atau 100 kuesioner.

2. Uji Kecukupan Data

Dari 100 kuesioner yang disebar, terdapat 5 kuesioner yang dinyatakan gagal atau tidak layak untuk diolah.

Proporsi kuesioner yang sah (benar = p) adalah: $p = 95/100 = 0,95$

Proporsi kuesioner yang gagal (salah = q) adalah: $q = 5/100 = 0,05$

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% dengan tingkat ketelitian (e) sebesar 5%. Maka dengan tingkat kepercayaan 95%, diperoleh nilai $\alpha = 0,05$ dan berdasarkan dari tabel kurva normal diperoleh nilai $Z_{\alpha/2} = 1,96$, sehingga *sample* minimum yang dibutuhkan dalam penelitian ini sebanyak:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,95 * 0,05}{0,05^2} = 72,9904$$

atau 73 kuesioner.

Dari hasil perhitungan diatas, jumlah *sample* minimum adalah 73 kuesioner, sedangkan jumlah *sample* sah yang didapatkan sebanyak 95 responden/kuesioner atau $95 > 73$, maka jumlah kuesioner yang disebar sudah cukup atau mewakili.

3. Kuesioner Internal

Kuesioner internal yaitu kuesioner yang disebar kepada pihak internal perusahaan yang dalam hal ini adalah para karyawan CV. XYZ. Kuesioner ini dilakukan untuk mengetahui penilaian pihak internal/karyawan tentang tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja atau kebijakan yang telah diberikan oleh perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini dilakukan penguraian terhadap pengolahan data yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, yakni mengenai pengukuran kinerja di CV. XYZ dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu dengan proses cascading yang dilakukan dengan tahapan yang kronologis (Suwardi Luis: 2008).

Analisis Langkah 1, Tujuan Divisi

Dari pernyataan misi CV XYZ, telah menunjukkan misi dari berbagai perspektif, yang menjadi ukuran kinerja dalam BSC, yakni:

1. Perspektif Finansial, yang meningkatkan profit perusahaan secara berkesinambungan dengan melakukan kegiatan usaha dengan kaidah ekonomi yang sehat.
2. Perspektif pelanggan, yang ditransformasikan menjadi penerbit buku pelajaran yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

3. Perspektif proses bisnis internal, yang ditransformasikan menjadi penerbit buku yang inovatif.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang menjadi acuan sebagai perusahaan yang dapat meningkatkan kualitas SDM secara bertahap guna meningkatkan produktivitas karyawan.

Analisis Langkah 2, Relevansi Divisi

Sasaran strategis pada perspektif keuangan adalah ‘profit meningkat secara berkesinambungan’. Sasaran Strategis pada perspektif pemasaran adalah ‘kepuasan pelanggan’. Sasaran Strategis pada divisi SDM adalah ‘meningkatkan produktivitas karyawan dan buku pelajaran yang inovatif.’

Analisis Langkah 3, Pelanggan Divisi

Pada divisi keuangan, pelanggannya adalah semua karyawan dan pihak manajemen; pada divisi pemasaran, pelanggannya adalah pihak-pihak eksternal dan pihak manajemen; pada divisi produksi, pelanggan utamanya adalah pihak manajemen; sedangkan untuk divisi SDM pelanggan utamanya adalah seluruh karyawan yang bekerja di CV XYZ dan semua kepala divisi termasuk pihak manajemen.

Analisis Langkah 4, Aktivitas Divisi

Setelah penulis mengidentifikasi tugas pokok atau proses inti ini, dilakukan identifikasi atas *output* utama yang dihasilkan oleh setiap tugas pokok tersebut.

Tabel Matriks Aktivitas Divisi

Tugas Pokok	Output
Divisi Keuangan Melaksanakan administrasi perusahaan yang menyangkut kepegawaian, penjualan, dan inventaris perusahaan.	Sistem administrasi perusahaan.
Divisi Pemasaran Mengatur distribusi buku dan pengiriman	Sistem distribusi dan pengiriman
Divisi Produksi Bertanggung jawab terhadap proses percetakan dan pembuatan buku.	Tata kelola percetakan dan pembuatan buku
Divisi SDM Membangun dan mengimplementasikan sistem rekrutmen karyawan	Sistem dan pedoman pelaksanaan rekrutmen karyawan

Analisis Langkah 5, Identifikasi Harapan Pelanggan

Di langkah kelima ini, setiap *output* dari langkah ke-4 dihubungkan dengan pelanggan yang relevan dari daftar pelanggan yang ada di langkah ke-3, lalu ditambahkan ekspektasi dari pelanggan tersebut atas *output* yang dihasilkan. Ketiga hal tersebut kemudian ditabulasi agar kaitan yang satu dengan yang lain dapat terlihat dengan jelas.

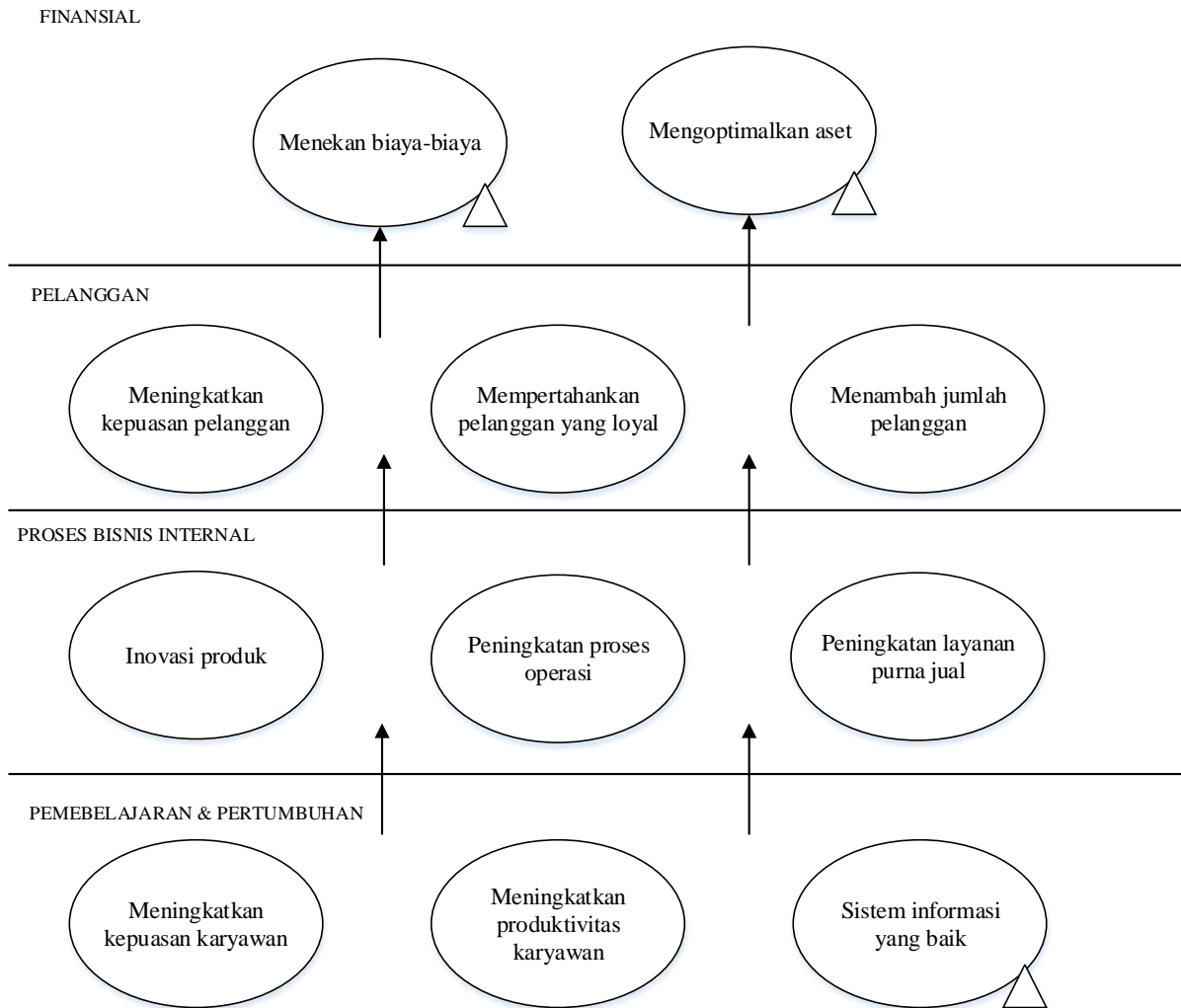
Tabel Matriks Output dan Harapan Pelanggan pada Setiap Divisi

Output	“Pelanggan”	Harapan
Divisi Keuangan		

Sistem administrasi perusahaan	Manajemen	Terpenuhinya sistem administrasi perusahaan yang baik
Divisi Pemasaran		
Sistem distribusi dan pengiriman	IKAPI, pengarang, dan perpustakaan nasional	Terlaksananya sistem distribusi dan pengiriman yang sesuai dengan jadwal
Divisi Produksi		
Tata kelola percetakan dan pembuatan buku	Manajemen	Pemanfaatan utilisasi aset sehingga meminimalisasi kesalahan dan mengoptimalkan keuntungan
Divisi SDM		
Sistem dan pedoman pelaksanaan rekrutmen karyawan	Semua karyawan	Terpenuhinya kebutuhan karyawan baru secara tepat baik dari segi kuantitas maupun kualitas

Analisis Langkah 6, Memperhatikan Isu-isu Lokal

Langkah ini secara garis besar berupa serangkaian proses untuk melengkapi peta strategis. Berikut hasil dari langkah 6 ini:



SS diberi tanda segitiga terkait dengan tugas pokok divisi

Gambar Peta Strategi Setelah di *Review* Kembali

Analisis Langkah 7, Konsolidasi dan Tes Logika

Pada langkah ini dilakukan proses identifikasi garis hubungan sebab akibat diantara Sasaran Strategis (SS) yang telah disusun untuk membentuk peta strategi perusahaan.

Analisis Langkah 8, Memilih KPI

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. Ini penting sekali, karena SS yang telah tersusun di peta strategis perlu dipantau dan diukur tingkat pencapaiannya.

Tabel SS dan KPI pada Masing-masing Perspektif

Perspektif	SS	KPI
Finansial	Menekan biaya	Rasio kas
	Mengoptimalkan aset	
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Survei kepuasan pelanggan

Proses bisnis internal	Mempertahankan pelanggan yang loyal	Retensi pelanggan
	Menambah jumlah pelanggan	Akuisisi pelanggan
	Inovasi produk	Proses inovasi
	Peningkatan proses operasi	Proses operasi
	Peningkatan layanan purna jual	Proses layanan purna jual
Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatkan kepuasan karyawan	Survey kepuasan karyawan
	Meningkatkan produktivitas karyawan	Kapabilitas karyawan
	Sistem informasi yang baik	Kapabilitas sistem informasi

Analisis Langkah 9, Menentukan Target dan Inisiatif Strategis

Hasil pengukuran BSC terhadap indikator/ target perusahaan dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel Hasil Pengukuran BSC Terhadap Indikator/ Target Penjualan

Perspektif	Ukuran Strategis	Hasil perhitungan tahun 2015	Indikator/ target tahun 2015	Keterangan
Finansial	Rasio kas	15,43%	$\geq 50\%$	Tidak
	Retensi pelanggan	Rp 6.051.773.199	$\geq \text{Rp } 6.000.000.000$	Tercapai
Pelanggan	Akuisisi pelanggan	205.818	200.000	Tercapai
	Kepuasan pelanggan	TSQ = -6,15	TSQ ≥ 0	Tidak
Proses bisnis internal	Proses inovasi	Adanya proses inovasi	Proses inovasi yang berkesinambungan	Tercapai
	Proses operasi (biaya)	BCP = 81,54%	BCP = 80,00%	Tidak
	Kepuasan pekerja	<i>Servqual</i> Kompetensi Staf = -0,57		Tidak
Pembelajaran dan pertumbuhan		<i>Servqual</i> Infrastruktur Teknologi = 0,16	<i>Servqual</i> untuk masing-masing dimensi ≥ 0	Tercapai
		<i>Servqual</i> Iklim untuk Bertindak = -0,03		Tidak
	Retensi pekerja	Jumlah pekerja = 90	Adanya peningkatan dari tahun sebelumnya	Tercapai
	Produktivitas pekerja	EP = Rp 67.921.135,8	EP $\geq \text{Rp } 65.000.000$	Tercapai

Implementasi *Balanced Scorecard*

Why	What	Where	When	Who	How	
			Perspektif Keuangan			
	[P1] Program menargetkan hasil penjualan [P2] Program kepemimpinan biaya	Program kerja ini akan dilaksanakan di bagian administrasi, keuangan, dan pemasaran	Dilakukan pada saat pra-produksi, produksi dan setelah produksi	Staf, pengawas, manajer, dan karyawan CV XYZ	[P1] Target penjualan buku untuk periode selanjutnya melalui analisi peramalan [P2] Memotong harga produk sehingga menjadi lebih rendah daripada kompetitor dan masih dapat menawarkan kualitas bersaing dan memperoleh laba yang cukup	
Kerangka kerja pengukuran dalam BSC yang berisikan proses serta program manajemen, dipakai untuk menciptakan perubahan organisasional jangka panjang			Perspektif Pelanggan			
	[P3] Program menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen [P4] Program memperluas pangsa pasar	Program kerja ini akan dilaksanakan di bagian pemasaran	Dilakukan pada saat pasca produksi	Pengawas, manajer CV XYZ	[P3] Membuat layanan e-commerce untuk mempermudah transaksi [P4] Program menyebarkan katalog buku langsung ke sekolah-sekolah	
			Perspektif Proses Bisnis Internal			
	[P5] Program inovasi produk [P6] Program menargetkan hasil produksi tepat waktu	Program kerja ini akan dilaksanakan di bagian produksi	Dilakukan pada saat pra produksi, produksi dan pasca produksi	Pengawas, karyawan, dan manajer CV XYZ	[P5] melakukan penelitian dan riset untuk pengembangan produk aktual yang lebih baik sesuai keinginan konsumen [P6] Melakukan strategi kerjasama/ merger dengan perusahaan lain yang terkait	
			Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
	[P7] Program pengembangan	Program kerja ini akan	Dilakukan secara periodik	Seluruh karyawan dan	[P8] Melakukan pelatihan secara rutin dan dinamis	

keterampilan karyawan [P8] Program pengembangan teknologi informasi	dilaksanakan di seluruh divisi	atau sesuai kebutuhan	manajer perusahaan	[P9] Menciptakan sistem pengolahan transaksi secara rutin
--	--------------------------------------	-----------------------------	-----------------------	--

KESIMPULAN DAN SARAN

Berikut ini adalah kesimpulan dari hasil kinerja di CV. XYZ:

1. Perspektif Keuangan. Rasio kas yang berfungsi untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar utang lancarnya dengan kas atau yang setara dengan kas dari tahun 2013 hingga 2015 berturut-turut adalah 16,91%; 25,39% dan 15,43%
2. Perspektif Pelanggan. Peningkatan kepercayaan pada perusahaan, yaitu dengan tolok ukur retensi pelanggan, diukur melalui pertumbuhan pendapatan penjualan buku serta pertumbuhan jumlah pelanggan. Pendapatan penjualan buku dan pertumbuhan jumlah pelanggan pada tahun 2015 meningkat menjadi Rp 6.051.773.199 dan 205.818 pelanggan. Penambahan jumlah pelanggan, yaitu dengan tolok ukur akuisisi pelanggan dan *market share*. Pertumbuhan jumlah pelanggan mengalami kenaikan pada tahun sebelumnya. Tolok ukur kepuasan pelanggan melalui perhitungan *servqual* sebesar -6,15; berarti tingkat kualitas masih kurang memuaskan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal. Adanya proses inovasi; diantaranya adalah membuat buku pelajaran dengan *content* dan *context* yang lebih tepat dan inovatif. Pada proses operasi, tidak adanya keluhan pada kualitas waktu; pada kualitas mutu, perusahaan telah menerapkan pengendalian kualitas dengan metode *7 tools control* dan nilai BCP sebesar 81,54% dimana nilai yang terus menurun menunjukkan keadaan yang lebih baik. Proses layanan purna jual yang memadai dengan memberikan garansi pada produk yang rusak dan memberikan jasa pelayanan dengan media elektronik.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pengukuran kepuasan kerja dengan perhitungan *servqual* pada infrastruktur teknologi menunjukkan hasil yang memuaskan, yaitu sebesar +0,16. Pengukuran retensi pekerja menunjukkan angka yang baik dengan terus bertambahnya pegawai pada perusahaan dari tahun-tahun sebelumnya, yaitu sebanyak 90 orang. Pengukuran produktivitas pekerja menunjukkan hasil yang kurang baik dengan penurunan nilai *Employee Productivity* (EP) dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 67.921.125,80.

Berdasar hasil pengamatan, pengolahan data, analisa, dan kesimpulan, maka penulis mengemukakan saran sebagai masukan kepada pihak CV. XYZ, antara lain penerapan BSC memerlukan perencanaan strategi agar dapat disusun target pencapaian sarannya, maka sebaiknya perusahaan mengimplementasikan metode pengukuran BSC dan mensosialisasikannya untuk mengukur empat perspektif utama tersebut ke dalam satu kesatuan yang kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Gasperz, Vincent, **Manajemen Produktivitas**, PT Gramedia Pustaka Utama, 1996.
 Irawan, Handi, **Penentuan Alat Ukur Penelitian**, 2002.
 Kaplan, Robert S. dan David P. Norton., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Massachusetts, Penerbit Harvard Business Review, 1996.

- Kurnianto, Heru, **Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard: Dimensi Teori dan Praktik**, Penerbit: Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2004).
- Prakarsa, Wahjudi, **Sistem Pengukuran Kinerja Pendekatan Kontemporer**, Diskusi Nasional, Jakarta, 1994.
- Singarimbun, **Metode Penelitian**, Penerbit: Universiats Gajah Mada Press, 1995.
- Suharsimi Arikunto, **Prosedur Penelitian**, Penerbit Rineka Cipta, 2006.
- Suwardi Luis, B.Psy., MBA, **Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards**, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Tjiptono, Fandi, **Manajemen Jasa**, Penerbit ANDI Yogyakarta, 1996.
- Trihendradi, Cornelius, **Statistik Inferen SPSS 12 Teori Dasar dan Aplikasinya**, Penerbit ANDI Yogyakarta, 2004.
- Umar, **Metode Riset Bisnis**, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Veitzhal Rivai, MBA, **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**, Penerbit Rajawali Pers, 2009.
- Walpole, **Ilmu Peluang dan Statistik untuk Insinyur dan Ilmuwan**, ITB, 1986.
- Weston, J. Fred, **Dasar-dasar Manajemen Keuangan Jilid 1**, Penerbit Erlangga, 1986.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno dan M. Ichsan, **Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi**, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003.