

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN JABAR ELEKTRIK

¹⁾Leliyah, ²⁾Asti Andayani

¹⁾Alumni Program Studi Manajemen, STIE Dewantara
Jl. Raya Pemda Bojong Depok Baru III Karadenan Cibinong Bogor, Jawa Barat 16913, Indonesia
Email: laeli_levi@yahoo.co.id

²⁾Dosen Tetap Program Studi Manajemen, STIE Dewantara
Jl. Raya Pemda Bojong Depok Baru III Karadenan Cibinong Bogor, Jawa Barat 16913, Indonesia
Email: asti.andayani@dewantara.ac.id

ABSTRACT

This research is quantitative research. The results of the study show that the performance of the Jabar Electric company with the Balance Scorecard approach results in a good total performance measurement. The financial perspective is good, the gross profit margin is 80.73%. However, there are records for operating profit margins which decreased by 3.15%, and ROA increased by 9.11%. Current Ratio is 618%, and TATO is 292%. The customer perspective is good, but there is a record of customer retention which has decreased by 10.23%, customer acquisition has decreased by 20.66%, and the level of customer satisfaction on this response using the help formula Weight Mean Score (WMS) The interpretation is considered very good with an average value of 3.28. The market share is considered good with an amount of 6.45%. But the company's profitability is still said to be bad. The internal business perspective is not good, there is a part that must be corrected by management, namely in the innovation process and handling of defective goods, while for the business operation process there is a decrease in time by 10 days so that it is said to be good. The learning and growth perspective is not good, employee productivity has decreased by Rp. 1,796,609. Employee turnover increased by 32%, and in the employee satisfaction survey the results of the interpretations stated well with the average value of 2.95.

Keywords: *Performance Measurement, Balance Scorecard, Financial Perspective, Customers, Internal Business Processes, Learning and Growth.*

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan Jabar Elektrik dengan pendekatan *Balance Scorecard* menghasilkan total pengukuran kinerja yang baik. Perspektif keuangan baik, margin laba kotor sebesar 80,73%. Namun ada catatan untuk margin laba operasi yang mengalami penurunan sebesar 3,15%, dan ROA mengalami peningkatan sebesar 9,11%. *Current Ratio* sebesar 618%, dan TATO sebesar 292%. Perspektif pelanggan baik, namun ada catatan pada retensi pelanggan yang mengalami penurunan sebesar 10,23%, akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar 20,66%, dan tingkat kepuasan pelanggan pada tanggapan ini dengan menggunakan bantuan rumus *Weight Mean Score* (WMS) Interpretasinya dinilai sangat baik dengan rata – rata nilai sebesar 3,28. Pangsa pasar dinilai baik dengan jumlah sebesar 6,45%. Perspektif bisnis internal kurang baik, ada bagian yang harus diperbaiki oleh manajemen yaitu pada bagian proses inovasi dan penanganan barang cacat, sedangkan untuk proses operasi bisnis ada penurunan waktu sebesar 10 hari sehingga dikatakan baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik, produktivitas karyawan mengalami penurunan sebesar Rp 1.796.609,-. Perputaran karyawan mengalami peningkatan sebesar 32%, dan pada survey kepuasan karyawan hasil interpretasi menyatakan baik dengan jumlah nilai rata – rata sebesar 2,95.

Kata kunci: *Pengukuran Kinerja, Balance Scorecard, Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan.*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan perusahaan dagang dan distributor baik di dalam negeri maupun di luar negeri sangat berkembang pesat pada era globalisasi ini, dan semakin hari semakin meningkat khususnya di perusahaan dagang, manusia dengan kemampuan ide, bakat, kecanggihan ilmu pengetahuan dan teknologi beserta barang dan jasa yang dihasilkan dapat begitu dengan mudah dan transparan melewati batas geografis suatu negara.

Dengan semakin meningkatnya persaingan yang ada, perusahaan harus mengetahui faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan agar dapat melakukan perbaikan dan inovasi yang di harapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan setelah melakukan transaksi pada Jabar Elektrik.

Perusahaan dagang Jabar Elektrik adalah perusahaan yang menjalankan usaha di bidang alat - alat listrik dan *panel maker* dan memasarkan hasil produksinya baik ke pasaran ekspor maupun pasar domestik. Selama tiga tahun terakhir Perusahaan dagang Jabar Elektrik membukukan laba penjualan menurun ini dari Rp.332.560.300,- pada tahun 2015 kemudian mengalami penurunan menjadi Rp. 322.457.500,- pada tahun 2016 dan mengalami kenaikan sebesar Rp 325.204.300,- pada tahun 2017.

1.2 Ruang Lingkup Permasalahan

Dari latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa persoalan maka penulis membuat putusan masalah dalam penelitian ini dengan memfokuskan pada pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) pada perusahaan Jabar Elektrik tahun 2015 - 2017, karena perusahaan Jabar Elektrik belum mampu mengukur kinerja perusahaan dari perspektif *non-financial*, yang mana perspektif selain *non-financial*

memiliki pengaruh besar untuk melaksanakan strategi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

1.3 Perumusan Masalah

Sesuai dengan identifikasi masalah, maka penelitian ini merumuskan masalah mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode pendekatan *Balance Scorecard* (BSC). Berikut rumusan masalah yang mungkin akan timbul diantaranya adalah :

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada Perusahaan Jabar Elektrik?
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada Perusahaan Jabar Elektrik?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada Perusahaan Jabar Elektrik?
4. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Perusahaan Jabar Elektrik?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada Perusahaan Jabar Elektrik.
2. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada Perusahaan Jabar Elektrik.
3. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada Perusahaan Jabar Elektrik.
4. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Perusahaan Jabar Elektrik.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya - sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Srimindarti, Fokus Ekonomi, 2004: 53).

2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja

Pengukuran Kinerja menurut Gaspersz (2005: 68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut.

Penilaian Kinerja menurut Mulyadi (2007: 227), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3 Pengendalian dan Kinerja

Pengendalian adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel yang meliputi manusia, benda, situasi, dan organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya - sumber daya yang dimiliki. Interaksi antara karakter organisasi dengan perilaku manusia akan mempengaruhi rancangan dan penggunaan sistem pengendalian.

2.4 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan. Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan. BSC merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. BSC terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern* (Mulyadi, 2007). Kata "*balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholders'* dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa

hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

2.5 Perspektif BSC

Menurut Kaplan & Norton (2001:28) Pengukuran dalam *Balance scorecard* (BSC) dibagi kedalam empat perspektif, yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dari keempat perspektif tersebut diatas akan dijelaskan sebagai berikut ini :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
2. Perspektif Pelanggan (*Costumer Perspective*)
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

2.6 Kajian Penelitian Terdahulu

2.6.1 Rajampi dan Verani Carolina (2011)

Melakukan penelitian mengenai Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode *Balance Scorecard* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar Banten)". Hasil penelitian ini menyatakan bahwa dalam penerapan *balance scorecard* sebagai analisis kinerja perusahaan masih belum diterapkan secara sempurna, diperlukan peningkatan yang lebih signifikan dalam penerapan *Balance Scorecard* untuk memaksimalkan performa. Persamaan dari penelitian ini adalah penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja pada suatu perusahaan. Adapun perbedaannya yaitu pada objek penelitian Erna Rizki Yoland di perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung, sedangkan pada penelitian ini objek

penelitiannya adalah di perusahaan *panel maker* dan alat - alat listrik Jabar Elektrik.

2.6.2 Yudi Hardiyanto, Achmad Holil Noor Ali dan Her Arsa Pambudi (2008),

Melakukan penelitian mengenai Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode Balance Scorecard (Studi kasus PT Semen Gresik). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa dalam penerapan *balance scorecard* sebagai analisis kinerja perusahaan masih belum diterapkan secara sempurna, diperlukan peningkatan yang lebih signifikan dalam penerapan *Balance Scorecard* untuk memaksimalkan performa. Persamaan dari penelitian ini adalah penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja pada suatu perusahaan. Adapun perbedaannya yaitu pada objek penelitian PT Semen Gresik, sedangkan pada penelitian ini objek penelitiannya adalah di perusahaan *panel maker* dan alat - alat listrik Jabar Elektrik.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis Penelitian ini tergolong dalam penelitian deskriptif kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian – bagian dan fenomena serta hubungan – hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model – model matematis, teori – teori dan hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran adalah bagian yang sentral dalam penelitian kuantitatif karena hal ini memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan – hubungan kuantitatif.

3.2 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel yang dianalisis adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat penelitian dilakukan. Dengan ditetapkan lokasi dalam penelitian akan dapat lebih mudah untuk mengetahui dimana suatu penelitian dilakukan. Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah usaha dagang dan jasa pembuatan komponen panel dan alat - alat listrik pada Jabar Elektrik di Jalan Pahlawan no 285. Penelitian ini dilakukan yakni selama periode September sampai Desember 2017. Dimulai pada saat pengambilan data pertama mengenai profil perusahaan Jabar Elektrik dan gambaran umum tentang perusahaan sampai selesai untuk pengambilan sampel dari pelanggan yang datang ke perusahaan.

3.4 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah sifat dari keadaan suatu benda, orang, atau keadaan, yang menjadi pusat perhatian atau sasaran penelitian. Adapun objek penelitian dalam penjualan komponen panel dan alat - alat listrik, yaitu pelanggan dan karyawan yang tercatat di perusahaan Jabar Elektrik di Jalan Pahlawan no 285.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan konsumen yang membeli komponen panel dan alat - alat listrik dan karyawan pada Jabar Elektrik di Jalan Pahlawan no 285. Untuk perhitungan sampel pada populasi terdefinisi dengan jelas, peneliti menggunakan rumus penentuan sampel oleh Slovin yang terjadi pada Jabar Elektrik. Berdasarkan formula tersebut maka dapat dicari jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{438}{1 + 438(0,1^2)} = 81,41 \approx 82 \text{ Orang}$$

Sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini sebanyak 82 orang untuk menduga populasi.

3.6 Teknik Analisa Data

Teknik analisis data kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka - angka dan perhitungan dengan metode statistik untuk menguji kebenaran hipotesis penelitian yang telah diajukan sebelumnya. Input data dilakukan berupa tabulasi data melalui *software Excel 2017* yang selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan menggunakan alat bantu aplikasi *software SPSS for Windows*.

3.7 Instrumen Penelitian Data

Instrumen pengumpul data merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Karena berupa alat, maka instrumen pada penelitian ini adalah berupa kuesioner. Kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan yang telah di siapkan tersebut (Umar, 2000:167).

3.7.1 Uji Validitas

Sugiyono (2014 : 352-353), menyatakan instrumen penelitian dikatakan valid apabila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data valid. Oleh karena itu, untuk mendapatkan instrumen yang valid atau tepat dapat digunakan untuk mengukur objek yang diukur. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur suatu data agar tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud agar tercapai kevalidannya.

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah (valid) atau tidaknya suatu kuesioner.

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan uji korelasi. Syarat penerimaan adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) < r_{tabel} , maka item tidak valid
2. Jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) > r_{tabel} , maka item valid

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpulan data menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, dan konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach alpha* 0,60 (Imam Ghazali, 2013: 48).

Dalam menentukan *cronbach alpha* dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Imam Ghazali, 2013: 48):

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

- r_{11} : Reliabilitas instrumen
 k : Banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma_b^2$: Jumlah varian butir
 σ_t^2 : Varian total

3.8 Analisa Weight Mean Score (WMS)

Kriteria penafsiran dipakai dengan rumus :

Weight Mean Score (WMS) :

$$M = \sum F(X) / N$$

Keterangan :

- M : Perolehan angka kriteria penafsiran
 F : Frekuensi jawaban
 X : Pembobotan skala nilai
 $\sum$: Penjumlahan
 N : Jumlah responden

Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah:

- a. Apabila hasil koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar (>) dari r tabel taraf

signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel.

- b. Apabila hasil koefisien *Cronbach Alpha* lebih kecil (<) dari r tabel taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kehandalan	Pertanyaan 1	0,668**	0,1829	Valid
	Pertanyaan 2	0,709**	0,1829	Valid
	Pertanyaan 3	0,642**	0,1829	Valid
Bukti Fisik	Pertanyaan 1	0,637**	0,1829	Valid
	Pertanyaan 2	0,596**	0,1829	Valid
	Pertanyaan 3	0,765**	0,1829	Valid
Empati	Pertanyaan 1	0,699**	0,1829	Valid
	Pertanyaan 2	0,681**	0,1829	Valid
	Pertanyaan 3	0,727**	0,1829	Valid
Daya Tanggap	Pertanyaan 1	0,739**	0,1829	Valid
	Pertanyaan 2	0,700**	0,1829	Valid
	Pertanyaan 3	0,664**	0,1829	Valid
Jaminan	Pertanyaan 1	0,787**	0,1829	Valid
	Pertanyaan 2	0,771**	0,1829	Valid
	Pertanyaan 3	0,690**	0,1829	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2018

Hasil uji validitas kepuasan pelanggan pada perusahaan Jabar Elektrik dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan sebagai instrumen untuk mengukur variabel - variabel penelitian memiliki nilai *corelation coefficient* (r hitung) yang lebih besar dibandingkan dengan r tabel (0,1829) dengan tingkat signifikansinya sebesar 10 %. Berarti dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dalam penelitian kepuasan pelanggan ini adalah valid karena r hitung > dari r tabel.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kinerja dan Gaji	Pertanyaan 1	0,887**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 2	0,818**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 3	0,891**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 4	0,927**	0,3115	Valid
Fasilitas dan Kenyamanan	Pertanyaan 1	0,512**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 2	0,697**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 3	0,805**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 4	0,500**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 5	0,913**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 6	0,818**	0,3115	Valid
Hubungan Kerja	Pertanyaan 1	0,710**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 2	0,844**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 3	0,913**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 4	0,818**	0,3115	Valid
	Pertanyaan 5	0,464**	0,3115	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 2 Hasil uji validitas kepuasan kerja karyawan pada perusahaan Jabar Elektrik dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan sebagai instrumen untuk mengukur variabel - variabel penelitian memiliki nilai *correlation coefficient* (r hitung) yang lebih besar dibandingkan dengan r tabel (0,3115) dengan tingkat signifikansinya sebesar 10 %. Berarti dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dalam penelitian kepuasan kerja karyawan ini adalah valid karena r hitung > dari r tabel.

4.2 Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,924	15

Sumber: Data yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.10. Hasil uji reliabilitas kepuasan pelanggan pada perusahaan Jabar Elektrik dapat diketahui bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60, atau dapat dilihat pada nilai alpha = 0,924 sehingga dapat dikatakan

semua konsep pengukur masing – masing variabel dari kuesioner adalah reliabel atau dapat dipercaya yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,940	15

Sumber: Data yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji reliabilitas kepuasan kerja karyawan pada perusahaan Jabar Elektrik dapat diketahui bahwa untuk masing - masing indikator variabel memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60, atau dapat dilihat pada nilai alpha = 0,940. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dari dimensi kepuasan pelanggan yang terdiri dari kinerja dan gaji, fasilitas dan kenyamanan, dan hubungan kerja menghasilkan data yang reliabel atau dapat dipercaya sehingga kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal.

4.3 Perspektif Keuangan

4.3.1 Margin Laba Kotor

Tabel 5. Rasio Margin Laba Kotor Jabar Elektrik Tahun 2015-2017

Tahun	Laba Kotor	Total Penjualan	Margin Laba Kotor	Kriteria	Hasil
2015	Rp 2.377.625.555	Rp 7.598.786.047	31,28%	>6%	Baik
2016	Rp 1.299.980.911	Rp 3.201.684.305	40,60%	>6%	Baik
2017	Rp 1.350.284.978	Rp 1.672.528.414	80,73%	>6%	Baik

Sumber: Laporan Keuangan Jabar Elektrik data diolah, 2018

Hasil uji rasio margin laba kotor yang dilakukan kepada perusahaan Jabar Elektrik menunjukkan peningkatan rasio dari 31,28%

ke 40,60% dan 80,7%, rasio tersebut sudah berada di atas > 6%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat keuntungan yang didapat dari penjualan perusahaan Jabar Elektrik baik.

4.3.2 Margin Laba Operasi Jabar Elektrik Tahun 2015-2017

Tabel 6. Rasio Margin Laba Operasi Jabar Elektrik Tahun 2015 - 2017

Tahun	Laba Bersih	Total Penjualan	Margin Laba Operasi	Kriteria	Hasil
2015	Rp 148.670.596	Rp 7.598.786.047	19,56%	> 6%	Baik
2016	Rp 118.524.334	Rp 3.201.684.305	3,70%	< 6%	Buruk
2017	Rp 52.101.663	Rp 1.672.528.414	3,15%	< 6%	Buruk

Sumber: Laporan Keuangan Jabar Elektrik data diolah, 2018

Hasil uji rasio margin laba operasi yang dilakukan kepada perusahaan Jabar Elektrik menunjukkan penurunan rasio dari 19,56% ke 3,70% dan 3,15%, pada tahun 2015 kondisi rasio margin laba operasi dikatakan baik, akan tetapi pada tahun 2016 dan 2017 mengalami penurunan dan < 6% sehingga dikatakan buruk. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat keuntungan bersih yang didapat dari operasi perusahaan pada tahun 2016 dan 2017 buruk.

4.3.3 Return on Asset (ROA)

Tabel 7. Nilai Return On Asset (ROA) Jabar Elektrik Tahun 2015 - 2017

Tahun	Laba Bersih	Total Penjualan	Margin Laba Operasi	Kriteria	Hasil
2015	Rp 148.670.596	Rp 7.598.786.047	19,56%	> 6%	Baik
2016	Rp 118.524.334	Rp 3.201.684.305	3,70%	< 6%	Buruk
2017	Rp 52.101.663	Rp 1.672.528.414	3,15%	< 6%	Buruk

Sumber: Laporan Keuangan Jabar Elektrik data diolah, 2018

Hasil uji rasio ROA yang dilakukan kepada perusahaan Jabar Elektrik menunjukkan penurunan rasio dari 13,37% ke 13,03% dan 9,11%, akan tapi masi berada di atas 7%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian dari total aset yang dimiliki perusahaan Jabar Elektrik baik.

4.3.4 Current Ratio

Tabel 8. Nilai Current Ratio Perusahaan Jabar Elektrik Tahun 2015 - 2017

Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	Current Ratio	Kriteria	Hasil
2015	Rp 1.031.984.172	Rp 543.017.060	190%	< 200%	Buruk
2016	Rp 842.658.287	Rp 313.346.274	269%	> 200%	Baik
2017	Rp 533.762.677	Rp 86.332.521	618%	> 200%	Baik

Sumber: Laporan Keuangan Jabar Elektrik data diolah, 2018

Hasil uji *Current Ratio* yang dilakukan kepada perusahaan Jabar Elektrik menunjukkan penurunan pada tahun 2015 sebesar 190% dan dikatakan buruk karena < 200% rasio dari tahun 2016 dan 2017 mengalami peningkatan yaitu dengan rasio dari 269% ke 618%, dan dikatakan baik karena *current ratio* sudah > 200%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa kesanggupan perusahaan Jabar Elektrik memenuhi kewajiban jangka pendek baik.

4.3.5 Total Asset Turnover (TATO)

Tabel 9. Nilai Total Asset Turnover (TATO) Perusahaan Jabar Elektrik Tahun 2015 - 2017

Tahun	Penjualan	Total Aktiva	TATO	Kriteria	Hasil
2015	Rp 7.598.786.047	Rp 1.111.961.460	683%	> 100%	Baik
2016	Rp 3.201.684.305	Rp 909.554.802	352%	> 100%	Baik
2017	Rp 1.672.528.414	Rp 571.757.032	292%	> 100%	Baik

Sumber: Laporan Keuangan Jabar Elektrik data diolah, 2018

Hasil uji TATO yang dilakukan kepada perusahaan Jabar Elektrik menunjukkan peningkatan rasio, meskipun

jumlah rasio pertahunnya mengalami penurunan dari 683% ke 352%, dan 292%, akan tetapi sudah berada di atas 100%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan Jabar Elektrik dalam menghasilkan volume penjualan tertentu sudah baik.

4.4 Perspektif Pelanggan

1. Retensi pelanggan
Retensi pelanggan perusahaan Jabar Elektrik tahun 2017 dinilai baik karena sudah menurun dibandingkan tahun 2016 dan 2015.
2. Akuisisi Pelanggan
Peningkatan jumlah pelanggan terjadi di tahun 2015 dan tahun 2016. Jadi untuk menjadi acuan perusahaan dalam akuisisi pelanggan pada perusahaan Jabar Elektrik di tahun berikutnya harus lebih meningkat lagi dari tahun 2016 yaitu 45,41%.
3. Tingkat Kepuasan Pelanggan
Hasil analisis indikator untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan diatas dapat diketahui bahwa secara keseluruhan nilai rata – rata interpretasi penilaian pelanggan adalah 3,28 yang berarti dalam kriteria ini dinilai sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan penilaian responden terhadap kepuasan pelanggan pada perusahaan Jabar Elektrik adalah sangat baik.
4. Pangsa Pasar
Pangsa pasar perusahaan Jabar Elektrik tahun 2017 dinilai baik karena lebih tinggi dari pesaing yang lainnya dengan jumlah penjualan produk merek *schneider* yaitu sebesar 6,45%.
5. Profitabilitas Pelanggan
Aspek pelanggan yang terdiri dari akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan pangsa pasar maka dapat di ambil kesimpulan

bahwa profitabilitas yang terjadi di perusahaan Jabar Elektrik dari tahun 2015 – 2017 di nilai baik dan layak, sehingga dari perspektif pelanggan bisa dijadikan acuan untuk manajemen perusahaan dalam mengukur kinerja perusahaannya.

4.5 Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi
Berdasarkan hasil dalam wawancara perusahaan *panel maker* Jabar elektrik dalam proses inovasi masih buruk, karena tidak memiliki produk inovasi sehingga kurang memiliki produk yang inovatif dan kreatif untuk meningkatkan daya saing perusahaan di masa yang akan datang serta untuk meningkatkan *profit* penjualan perusahaan
2. Proses Operasi
Hal ini menunjukkan bahwa kecepatan proses produksi dalam satu *order* sudah baik pada perusahaan *panel maker* Jabar Elektrik.
3. Proses Penanganan atas Barang Cacat
Manajemen produksi perusahaan tidak bisa melakukan evaluasi kepada tim produksi untuk peningkatan kinerja kedepannya.

4.6 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Tingkat Produktivitas Karyawan
Untuk tahun 2018 dan tahun yang akan datang, tingkat produktivitas karyawan Jabar Elektrik harus lebih ditingkatkan lagi agar nilainya naik dari tahun ke tahun, dan harus lebih dari nilai produktivitas karyawan pada tahun 2017 agar perusahaan Jabar Elektrik dapat di nilai baik dari aspek produktivitas karyawan.
2. Tingkat Perputaran Karyawan
Uji tingkat perputaran karyawan yang dilakukan kepada perusahaan Jabar

Elektrik menunjukkan kenaikan dari 15,38% menjadi 32%.

3. Tingkat Kepuasan Karyawan
Hasil analisis indikator untuk menilai tingkat kepuasan karyawan diatas dapat diketahui bahwa secara keseluruhan nilai rata – rata interpretasi penilaian karyawan adalah 2,95 yang berarti dalam kriteria ini dinilai baik. Nilai tersebut didapatkan dari rata-rata jawaban responden terhadap indikator.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada perusahaan *panel maker* Jabar Elektrik, peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan perusahaan Jabar Elektrik terlihat baik. Hal ini disebabkan langkah - langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan *output* yang maksimal. Jika perusahaan ingin meningkatkan target pencapaian dari segi finansial, hendaknya manajemen perusahaan Jabar Elektrik mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh, karena walaupun tingkat produktivitas pada perspektif keuangan tergolong baik, namun kecenderungan terlihat ada penurunan dibandingkan tahun sebelumnya.
2. Perspektif pelanggan perusahaan Jabar Elektrik terlihat baik namun harus tetap ada evaluasi untuk peningkatan kinerja, seperti divisi *marketing* yang harus lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencari pelanggan dan pangsa pasar baru. Tercatat bahwa pelanggan puas terhadap perusahaan. Kepuasan pelanggan ini menunjukkan bahwa visi manajemen tersampaikan dengan baik ke pada pelanggan, sehingga tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan.
3. Perspektif proses bisnis internal perusahaan Jabar Elektrik perlu dilakukan pengembangan secara terus menerus. Tercatat bahwa tidak ada sama sekali produk inovasi yang dibuat oleh perusahaan, tentu akan berpengaruh pada persaingan kedepannya, dan produk barang cacat harus bisa dihitung persentasenya dan dievaluasi sehingga manajemen perusahaan bisa menilai sejauh mana proses barang cacat bisa dikatakan baik atau tidaknya untuk dijadikan acuan perusahaan untuk tahun berikutnya, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam produksi. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja dalam perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan Jabar Elektrik terlihat cukup baik, hal ini didasari dengan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Namun, untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja karyawan dengan memotivasi, mengontrol dan mengawasi kerjanya, sehingga karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus menghasilkan produktivitas, karena selama ini tingkat perputaran karyawan mengalami penurunan bagi perusahaan Jabar Elektrik. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus secepat mungkin mengatasi tingkat perputaran karyawan yang terjadi guna mencapai produktivitas yang baik pada tahun berikutnya yang tentu akan mempengaruhi perspektif lainnya terutama perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

5.2 Saran

Setelah penulis melakukan penelitian dan pengamatan mengenai analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance scorecard* pada perusahaan Jabar Elektrik, maka penulis ingin menyampaikan beberapa saran dengan harapan manajemen dapat mewujudkan dalam menganalisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode yang lebih baik sehingga dapat mencapai suatu tujuan untuk mengembangkan dan mengetahui sejauh mana tolak ukur perusahaan Jabar Elektrik di katakan baik apa tidaknya dengan menggunakan metode *Balance scorecard* ini. Ada beberapa saran dari hasil penelitian yang sudah penulis teliti yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan Jabar Elektrik harus mengevaluasi total pendapatan dalam hal margin laba operasi dan meminimalisir pengeluaran untuk keperluan yang tidak diutamakan dalam operasional perusahaan.
2. Perusahaan Jabar Elektrik harus mengevaluasi proses produksi dalam hal produk barang cacat dan meningkatkan inovasi dalam bisnisnya.
3. Mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja perusahaan agar peningkatan laba bisa terlihat secara signifikan, terlihat walaupun secara umum perspektif keuangan dinilai baik tapi kecenderungan mengalami penurunan pada tahun sebelumnya.
4. Melakukan kontrak kerja sesama supplier dan customer yang tidak hanya menguntungkan pihak perusahaan saja namun juga pihak pelanggan agar kepuasan pelanggan dapat terjaga.
5. Mendorong manajemen untuk meningkatkan kebersihan dan kenyamanan di lingkungan perusahaan, karena dari survey kepuasan pelanggan dan karyawan

nilai kebersihan dan kenyamanan perusahaan adalah yang paling rendah.

6. Bagi perusahaan penelitian ini bisa dijadikan sebagai masukan untuk manajemen perusahaan dalam mengukur kinerja perusahaan ke depannya dengan menggunakan tolak ukur metode *Balance Scorecard*.
7. Bagi peneliti selanjutnya, dapat menggunakan model penelitian yang sama pada objek yang berbeda, misalnya perusahaan lain. Mengembangkan kembali penelitian ini kearah yang lebih baik dan pembahasannya bisa diperluas lagi, sehingga dapat bermanfaat bagi orang banyak.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Firdaus Maulana. 2016. "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta". Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Erna Rizki Yoland. 2011. "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai. Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung". Skripsi. Universitas Maranatha.
- Gaspersz, Vincent. 2005. Sistem manajemen kinerja terintegrasi: *balanced scorecard* dengan six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hardiyanto, Yudi dkk. 2005. "Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode *Balanced Scorecard*. Studi Kasus PT. Semen Gresik".
- Kaplan, Robert S, dan Norton, David P. 2001. Menerapkan Strategi Menjadi

- Aksi Balance Scorecard. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Sistem Kinerja Perusahaan. Salemba Empat. Jakarta.
- Rajampi dan Verani Carolina. 2011. “Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode *Balance Scorecard* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten”. *Skripsi*. Universitas Maranatha.
- Rangkuti, Freedy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*, Gamedia. Jakarta.
- Srimindarti, Caecilia Sri. 2004. *Balanced Scorecard* sebagai *alternative* untuk mengukur kinerja. Fokus Ekonomi, Vol.3, No.1.
- Widodo, Iman. 2011. “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Blance Scorecard*. Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT Jansen Indonesia”.
- Budiarti, Isniar. “Balace Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Pengendali Sistem Manajemen Strategis”. Online. Tersedia:
<http://www.docstoc.com/docs/14742933/BALANCED-SCORECARD-SEBAGAI-ALAT-UKUR-KINERJA-DANALAT-PENGENDALI>, 2009. [01Desember 2017].
- Adhitya, Kurniawan Ferry. 2008. “Sistem penilaian dan Perencanaan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard”. Online. Tersedia:
<http://www.scribd.com/doc/34887098/contoh-makalah>. [20 Desember 2017].