

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN KOPI BUBUK  
"SAHABAT" DI LUBUKLINGGAU: APLIKASI BALANCED  
SCORECARD (BSC)**

**PERFORMANCE MEASUREMENT OF "SAHABAT" COFFEE  
INDUSTRY IN LUBUKLINGGAU: APPLICATION OF BALANCED  
SCORECARD (BSC)**

**Wiwik Aspriyati, Apri Andani<sup>✉</sup>, dan Ketut Sukiyono**  
*Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas  
Bengkulu*  
**Email: aandani@unib.ac.id**

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is firstly to measure the company performance of Ground Coffee Sahabat viewed from the perspective of finance, customers, internal business processes, learning and growth. Second to recommend strategies that should be applied in the future. The method used is Balanced Scorecard (BSC), by measuring equally financially and non-financially, divided into four perspectives: financial, customer, internal business processes, learning and growth. The results showed that the company performance of Ground Coffee Sahabat based on financial perspective is good with the number of score 4, the perspective of the customer category good with the number of score 1, internal business process perspective in the category of good with a score of 5, and learning and growth perspective also in good category with score 1. Overall the performance of this company can be said good with the overall weighting value of 0.7 and is on the scale of business "good". In the future strategy recommendations, the company further improves financial performance in generating profits, increasing sales, providing better service to customers, expanding the marketing area, expanding the form of cooperation with suppliers, increasing production numbers, better able to retain employees, and improve employee productivity.*

**Keywords:** *Corporate Performance, Balanced Scorecard (BSC), Strategy*

**PENDAHULUAN**

Sektor industri merupakan salah satu sektor ekonomi yang sedang dikembangkan di Indonesia sebagai sektor penggerak kemajuan sektor-sektor ekonomi lainnya (Ratnasari dan Kirwani, 2013). Menghadapi persaingan yang begitu ketat, usaha kecil menengah dituntut untuk mampu bersaing di pasar. Setiap perusahaan perlu menerapkan berbagai sistem manajemen yang baik guna mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pada dasarnya, setiap perusahaan memiliki suatu visi dan misi untuk terus

menjalankan roda bisnisnya dimana tujuan utamanya adalah memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Dalam mewujudkan suatu visi tersebut, perusahaan perlu menyusun suatu strategi agar tetap eksis dan mampu bersaing di pasar. Perusahaan yang ingin tetap eksis dalam dunia usaha harus mampu mengikuti segala perkembangan yang ada dan memiliki kebijakan sendiri dalam manajemen perusahaannya (Irawan, dkk. 2015).

Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat" yang terletak di Kota Lubuklinggau merupakan salah satu usaha yang masih dalam skala kecil menengah. Perusahaan ini bergerak dalam pengolahan kopi. Banyak perusahaan pengolahan kopi yang tersebar di daerah ini, sehingga persaingan produk kopi juga begitu ketat. Dari awal berdirinya perusahaan ini, produk pertama kali yang diproduksi adalah kopi bubuk asli (original). Karena persaingan yang begitu kompetitif, pemilik usaha untuk menyusun strategi yang tepat agar produknya masih beredar di pasar luas dan mampu mempertahankan pelanggan. Salah satu strategi untuk dapat bersaing adalah memproduksi produk baru/variasi produk yang tidak dapat ditiru oleh pesaingnya. Pada tahun 2013, perusahaan ini telah menciptakan kopi durian, dimana belum ada satu pun perusahaan yang menciptakan produk tersebut. Strategi ini masih terus dipertahankan oleh perusahaan hingga saat ini. Menurut Aulia dan Ikhwana (2012), strategi merupakan tindakan yang bersifat kontinyu dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Namun, sayangnya strategi-strategi yang pernah diterapkan perusahaan belum pernah dilakukan pengukuran baik secara finansial maupun non-finansial. Sehingga tidak diketahui bagaimana penilaian dari hasil kinerja saat ini, dan keputusan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk merencanakan strategi masa depan. Seperti yang dinyatakan oleh Pratiwi (2009), tidak sedikit dari perusahaan-perusahaan berskala kecil dan menengah (UKM) tidak pernah melakukan penilaian terhadap kinerja bisnisnya, sehingga daya saing di tingkat pasar domestik maupun internasional tergolong rendah.

Untuk melaksanakan strategi-strategi yang ditetapkan suatu perusahaan, pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting untuk mengetahui apakah strategi yang telah ditetapkan mampu berjalan baik atau tidak. Kaplan dan Norton (2000) merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Mereka menjelaskan bahwa konsep *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya, yaitu: (a) *Financial perspective* (perspektif keuangan); (b) *Customer perspective* (perspektif pelanggan); (c) *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal); dan (d) *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Dengan menggunakan metode tersebut, diharapkan suatu perusahaan dapat terus bertahan dalam dunia

persaingan yang amat ketat. ). Rompho (2011), menyatakan meskipun sejumlah penelitian melaporkan keterbatasan penerapan *Balanced Scorecard* di UKM, namun hal tersebut tidak mengindikasikan bahwa *Balanced Scorecard* tidak dapat diterapkan pada UKM, di mana tuntutan agar cepat dalam memberikan respon terhadap perubahan sangatlah mendesak.

Tujuan dari penelitian ini yaitu pertama, untuk mengukur kinerja perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat" dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kedua, merekomendasikan strategi yang sebaiknya diterapkan untuk masa mendatang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat" yang terletak di Kota Lubuklinggau dan ditentukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa perusahaan ini telah menerapkan sistem teknologi yang lebih canggih dan pernah menerapkan strategi berupa menciptakan inovasi produk baru (variasi produk) yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan lainnya yang ada di wilayah ini. Data yang digunakan berupa data primer yang diperoleh dari wawancara dengan pemilik perusahaan, karyawan dan pelanggan, serta data sekunder yang diperoleh dari pustaka atau penelitian terdahulu. Responden dalam penelitian ini terdiri dari 1 orang pemilik perusahaan, 12 karyawan dan 96 pelanggan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

### Analisis Visi dan Misi Perusahaan

Analisis ini dilakukan secara kualitatif. Menurut Djumadi (2008), dalam analisis visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan dijabarkan ke dalam masing-masing perspektif pengukuran dalam konsep *Balanced Scorecard* dengan menggunakan analisis kualitatif. Analisis ini dilakukan kepada narasumber yang sangat berperan penting dalam proses ini, yaitu memiliki Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat".

### Analisis Key Performance Indicators/KPI

Penentuan KPI merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja (Pratiwi, dkk. 2009). Penentuan ukuran performansi atau KPI ini terdapat dua ukuran dalam mencapai sasaran strategis, yaitu ukuran kinerja (*lagging indicator*) dan ukuran pemicu kerja (*leading indicator*). Keberhasilan pencapaian sasaran strategis ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil diperlukan pemicu kinerja, yaitu ukuran yang menyebabkan hasil dicapai (Pratiwi, dkk. 2009). Ukuran hasil pada penelitian ini akan ditentukan secara kualitatif.

## Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan

### *Perspektif Keuangan*

#### Analisis Laporan Keuangan

#### Laporan Laba Rugi

Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat"

Laporan Laba Rugi

Per..... 2016

Penjualan		Rp xxxx
Beban pokok penjualan	Rp xxxx	
Laba bruto		Rp xxxx
Beban usaha:		
Beban penjualan	Rp xxxx	
Beban umum dan adm	Rp xxxx	
Jumlah beban usaha	Rp xxxx	
Laba usaha		Rp xxxx
Pajak usaha		Rp xxxx
Laba bersih		Rp xxxx

*Sumber: Dunia dan Wasilah (2009)*

#### Neraca

Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat"

Neraca

Per.....2016

AKTIVA		PASSIVA	
Aktiva Lancar		Hutang Lancar	
Kas	Rp xxx	Hutang Usaha	Rp xxx
Piutang usaha	Rp xxx	Hutang gaji	Rp xxx
Surat berharga	Rp xxx	Hutang bunga	Rp xxx
Dll	Rp xxx		
		Modal	
Aktiva Tetap		Modal Pemilik	
Gedung	Rp xxx	Tanah	Rp xxx
Mesin-mesin	Rp xxx		
Peralatan	Rp xxx		
Jumlah Aktiva	Rp xxx	Jumlah Hutang dan Modal	Rp xxx

### ***Analisis Rasio Keuangan***

Analisis rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas dan efisiensi. Pada rasio likuiditas dihitung nilai current ratio dan quick ratio, kemudian rasio solvabilitas diukur debt to assets ratio, debt to equity ratio, lalu rasio profitabilitas dengan mengukur nilai ROA, ROI dan profit margin, dan pada rasio efisiensi dihitung dengan membandingkan penerimaan dan total biaya.

### ***Perspektif Pelanggan***

Tolok ukur pada perspektif ini yaitu tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan skala likert dengan kategori Sangat penting/sangat puas (5), Penting/puas (4), Cukup penting/cukup puas (3), Tidak penting/tidak puas (2), dan Sangat tidak penting/sangat tidak puas (1). Hasil tingkat kepuasan dihitung dengan rumus:

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor persepsi}}{\text{Skor harapan}} \times 100\%.$$

### ***Perspektif Proses Bisnis Internal***

Pengukuran perspektif ini terdiri dari jumlah produksi yang dihasilkan dalam satu periode akuntansi, *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dengan membandingkan waktu pengolahan dengan waktu penyelesaian, serta tingkat kerusakan produk dengan perhitungan *Part Per Million Defect Rate* yaitu tingkat kerusakan produk dibandingkan produksi keseluruhan dan dikalikan 100%.

### ***Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan***

Pengukuran pada perspektif ini meliputi tingkat kepuasan karyawan dengan membandingkan skor persepsi dengan skor harapan, retensi karyawan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan keseluruhan, produktivitas karyawan dengan membandingkan penjualan dan jumlah karyawan, dan pelatihan karyawan dibandingkan antara jumlah karyawan yang pelatihan dan jumlah karyawan.

### **Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan**

Dari semua ukuran strategis masing-masing perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, selanjutnya dibandingkan dengan target yang ditetapkan perusahaan, lalu diberikan skor berdasarkan rating scale, -1, 0, dan 1.

Setelah itu, semua skor dijumlahkan dan dibandingkan dengan jumlah ukuran strategis dari keempat perspektif tersebut sehingga diperoleh nilai bobot keseluruhan perspektif (Timur, dkk, 2014):

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Total Skor ukuran strategis}}{\text{jumlah ukuran strategis}}$$

Setelah nilai bobot diketahui, langkah selanjutnya adalah dengan membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”(skala -1), “cukup” (skala 0), dan “baik”(skala 1) seperti saran Hanuma dan Kiswara (2011). Dengan skala ini maka kinerja Perusahaan Kopi Bubuk “Sahabat” dapat diketahui hasilnya.

Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Kinerja dikatakan kurang apabila kurang dari 50% (diasumsikan 50% adalah sama dengan 0), kinerja dikatakan “baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6. Sisanya adalah daerah “cukup”, yaitu antara 0 – 0,6 (Hanuma dan Kiswara, 2011).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Visi dan Misi Perusahaan Kopi Bubuk Sahabat

Setelah dikonfirmasi dengan pemilik usaha, visi dari perusahaan ini yaitu “Menjadi usaha unggulan daerah dan mampu menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat”. Sementara misinya adalah (1) Membina kemampuan sumberdaya manusia dan membangun jaringan yang kuat, (2) Menyerap tenaga kerja yang ada di kota Lubuklinggau, dan (3) Berkomitmen selalu memberikan kepuasan pada para penikmat kopi (pelanggan). Adanya visi dan misi akan menjadikan suatu perusahaan ini tertantang untuk mencapai harapannya, dan mengetahui langkah yang harus dilakukan melalui target-target yang ditetapkan. Mustari dan Primawati (2014), menyatakan berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan berupaya untuk menjadi sebuah perusahaan yang bisa menghadapi tantangan hari esok. Visi dan misi ini berorientasi masa depan, dimana pemilik perusahaan akan terdorong dalam mengembangkan usahanya agar lebih baik di masa mendatang dan mampu menghadapi berbagai tantangan baik dimasa sekarang maupun dimasa mendatang. Mustari dan Primawati (2014), menyatakan berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan berupaya untuk menjadi sebuah perusahaan yang bisa menghadapi tantangan hari esok.

Setelah dilakukan penelitian dengan mengkomunikasikan apa yang menjadi visi dan misi Perusahaan Kopi Bubuk Sahabat dengan pemilik

usaha, selain dari visi dan misi yang sudah ditetapkan bisa ditambahkan untuk misi perusahaan ini dalam mencapai visinya yaitu “Meningkatkan keuntungan (profit) perusahaan”. Apabila dilihat dari visi dan misi yang sudah ditetapkan perusahaan, belum spesifik mengarah pada finansialnya. Sedangkan apabila mengacu visi perusahaan yang ingin menjadi usaha unggulan daerah, kondisi keuangan perlu tergambar sebagai langkah kerja perusahaan dalam mencapai visi tersebut.

### Sasaran Strategis

Visi dan misi yang telah ditetapkan perusahaan selanjutnya diterjemahkan atau dijabarkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerjemahan ini dilakukan dengan menentukan sasaran-sasaran strategis dari keempat perspektif tersebut. Dengan sasaran strategis ini akan diketahui bagaimana hubungan sebab akibat dari keempat perspektif sehingga tercapai visi dan misi perusahaan nantinya. Dalam menjabarkan visi dan misi perusahaan, banyak sasaran-sasaran strategis yang akan dilakukan. Dalam hal ini, sasaran strategis yang ditentukan adalah sasaran prioritas utama perusahaan untuk mencapai visi dan misi tersebut.

**Tabel 1. Sasaran Strategis Perusahaan Kopi Bubuk Sahabat**

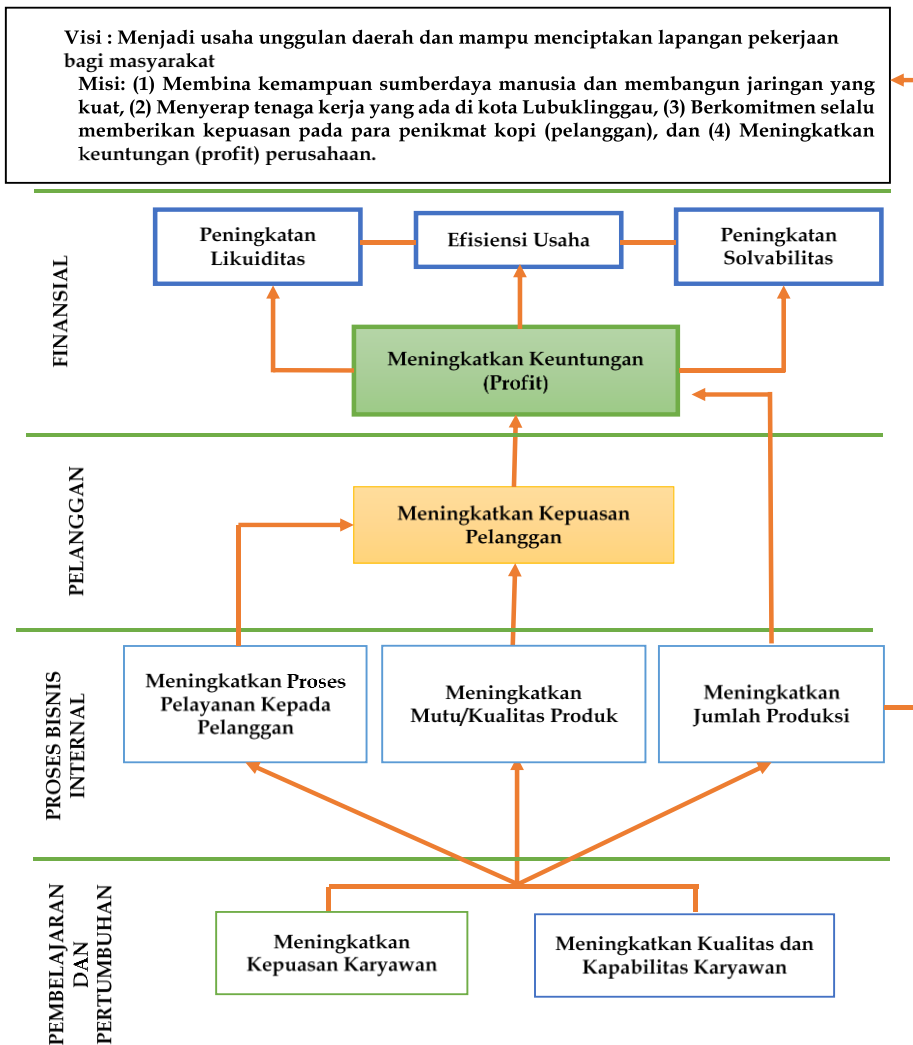
Sasaran Strategis	
Perspektif Keuangan	Perspektif Pelanggan
a. Peningkatan Likuiditas b. Peningkatan Solvabilitas c. Meningkatkan Keuntungan (Profit) d. Efisiensi Usaha	a. Memberi kepuasan pada para penikmat kopi (pelanggan)
Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
a. Meningkatkan jumlah produksi b. Meningkatkan proses layanan kepada pelanggan c. Meningkatkan mutu/kualitas produk	a. Meningkatkan kepuasan karyawan b. Meningkatkan Kualitas dan Kapabilitas karyawan

*Sumber: Data primer diolah, 2017.*

### Peta Strategi (*Strategy Map*)

Peta strategi merupakan gambaran mengenai hubungan sebab akibat masing-masing sasaran strategis dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Strategi yang diterapkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan meningkatkan proses bisnis internal perusahaan sehingga mampu memuaskan pelanggan dengan layanan yang diberikan,

yang dibarengi dengan peningkatan kinerja finansial perusahaan untuk mencapai visi dan misi dimasa mendatang.



**Gambar 1**  
*Strategy Map*

### Key Performance Indicators (KPI)

KPI merupakan indikator kinerja kunci dalam suatu pengukuran kinerja. Menurut Pratiwi, dkk (2009), penentuan KPI merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh sebab itu dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran visi, misi, strategi dan tujuan-tujuan strategi perusahaan.



**Tabel 2. Key Performance Indicators (KPI)**

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicators (KPI)	
		Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemicu (Lead Indicator)
Keuangan	a. Peningkatan Likuiditas	Current ratio, Quick ratio	Nilai laba bersih
	b. Peningkatan Solvabilitas	<i>Debt to Assets Ratio, Debt to Equity Ratio</i>	Nilai laba bersih
	c. Meningkatkan profit	ROA, ROI, Profit Margin	Peningkatan pendapatan dan berkurangnya biaya
	d. Efisiensi usaha	R/C ratio	Peningkatan penjualan dan berkurangnya biaya
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	Survei kepuasan Pelanggan	Produk berkualitas dan pelayanan yang baik
	a. Meningkatkan jumlah produksi	Volume produk	
Proses bisnis internal	b. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan	<i>Manufacturing Cycle Efektiviness (MCE)</i>	Waktu proses produksi
	c. Meningkatkan mutu/kualitas produk	Jumlah produk rusak	Kualitas produk
Pembelajaran dan pertumbuhan	a. Meningkatkan kepuasan karyawan	Survei kepuasan karyawan	Meningkatnya kinerja karyawan
	a. Meningkatkan kualitas dan kapabilitas karyawan	Pelatihan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan	i. Skill karyawan ii. Pendapatan perusahaan

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari keempat perspektif yang telah memiliki sasaran strategis, perlu dilakukan suatu pengukuran untuk mencapai keberhasilan (*lag indicator*). Dalam mencapai sasaran-sasaran strategis yang ditetapkan, ukuran hasil mampu menggambarkan keadaan perusahaan saat ini. Namun dalam mencapai ukuran hasil diperlukan ukuran pemicu (*lead indicator*) atau faktor pendorong kinerja. Ukuran pemicu ini merupakan ukuran yang menyebabkan hasil dapat dicapai.

### Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pada perspektif keuangan, ukuran hasil yang digunakan untuk mencapai sasaran strategis yaitu meliputi current ratio, quick ratio, debt to asset ratio, debt to equity ratio, ROA, ROI, profit margin, dan R/C ratio. Untuk mencapai sasaran peningkatan likuiditas, dari hasil pengukuran pada tahun 2016 menunjukkan nilai current ratio sebesar 109,17%, artinya setiap Rp 1 hutang jangka pendek dijamin Rp 1,0917 oleh aktiva lancar. begitu pula pada quick ratio, menghasilkan nilai sebesar 109,17%. Hal ini karena pada tahun 2016 perusahaan Kopi Bubuk Sahabat tidak memiliki persediaan atas produk yang dihasilkan. Kedua ukuran ini ditargetkan perusahaan sebesar 90% dalam pencapaiannya.

**Tabel 3. Hasil Pengukuran Kinerja Masing-Masing Perspektif**

Perspektif	Ukuran Hasil	Tahun 2016	Target	Kriteria	Skor
Keuangan	Current ratio	109,17 %	90 %	Baik	1
	Quick ratio	109,17 %	90 %	Baik	1
	DAR	23,31 %	50 %	Cukup	0
	DER	38,51 %	50 %	Baik	1
	ROA	25,59 %	50 %	Cukup	0
	ROI	25,45 %	50 %	Cukup	0
	Profit Margin	9,16 %	20 %	Cukup	0
	R/C ratio	1,11	>1	Baik	1
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	95,02 %	100%	Baik	1
Proses bisnis internal	MCE	Kopi bubuk 0,934	Mendekati 1	Baik	1
		Kopi durian 0,698		Baik	1
	Produk	Kopi bubuk 0 %	0 %	Baik	1
	Rusak	Kopi durian 0 %		Baik	1
	Volume	Kopi bubuk 45000 kg	72000 kg	Cukup	0
	Produksi	Kopi durian 1500 kg	1500 kg	Baik	1
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan karyawan	96,42 %	100%	Baik	1
	Retensi karyawan	16,67 %	60%	Kurang	-1
	Produktivitas karyawan	8,33 %	20%	Cukup	0
	Pelatihan karyawan	50 %	60%	Baik	1
<b>Total Skor</b>					<b>11</b>

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari hasil estimasi, current ratio dan quick ratio dikategorikan dalam keadaan baik, karena telah melebihi target yang diharapkan, sehingga skor yang diberikan berdasarkan rating scale yaitu 1. Sasaran strategis dalam peningkatan solvabilitas dengan menggunakan ukuran debt to asset ratio

memberikan hasil sebesar 23,31% yang artinya setiap Rp 1 aktiva lancar mampu menjamin hutang sebesar Rp 0,2331, dan debt to equity ratio menghasilkan sebesar 38,51% yang artinya setiap Rp 1 modal sendiri mampu menjamin hutang sebesar Rp 0,3851. Target pencapaian perusahaan pada ukuran ini yaitu sebesar 50%, dan setelah diintervalkan nilai DAR berada pada kategori cukup dan diberi skor 0. Sedangkan ukuran DER masih berada pada kategori baik sehingga skor yang diberikan adalah 1. Untuk meningkatkan keuntungan perusahaan, ukuran yang dilakukan yaitu ROA yang menghasilkan nilai sebesar 25,59%, artinya setiap Rp 1 penggunaan aktiva dapat menghasilkan keuntungan (laba) sebesar Rp 0,2559, ROI menghasilkan nilai 25,45% yang artinya setiap Rp 1 aktiva yang dimiliki maka akan menghasilkan keuntungan bersih sebesar Rp 0,2545, dan ukuran profit margin menghasilkan nilai sebesar 9,16%. Pada ukuran ROA dan ROI perusahaan menargetkan mampu mencapai 50%, namun dari hasil yang diperoleh masih dalam kategori cukup sehingga skornya 0. Sedangkan untuk profit margin perusahaan mengharapkan 20% keuntungan yang diperoleh, namun hasil yang diperoleh juga masih cukup sehingga skor yang diberikan adalah 0. Sasaran strategis yang terakhir dalam perspektif keuangan yaitu tingkat efisiensi usaha. Dari hasil perhitungan menunjukkan nilai sebesar 1,11 yang artinya R/C ratio > 1 maka usaha tersebut telah efisien dan menguntungkan. Nilai 1,11 mengartikan bahwa setiap modal Rp 1 perusahaan yang digunakan akan kembali sebanyak Rp 1,11.

Pada perspektif pelanggan, dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan nilai sebesar 95,02%, berarti pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Muslim, dkk (2006) apabila hasilnya adalah skor kesesuaian di atas 100%, berarti layanan melebihi atau sudah sesuai (memenuhi) harapan pelanggan dan bila dibawah 100% maka layanan perlu ditingkatkan. Perusahaan mengharapkan pelanggan 100% merasa puas atas layanan yang diberikan, namun setelah dibuat interval kelas, hasil pengukuran ini menunjukkan berada pada interval dengan kategori baik sehingga skornya adalah 1.

Perspektif proses bisnis internal, ukuran MCE menunjukkan hasil sebesar 0,934 pada produk kopi bubuk dan 0,698 pada kopi durian. Semakin mendekati angka satu maka rasio MCE semakin baik. Kedua produk tersebut menunjukkan nilai yang baik sehingga skor yang diberikan 1. Pada pengukuran produk rusak menunjukkan hasil sebesar 0% baik pada produk kopi bubuk maupun kopi durian. Artinya perusahaan tidak pernah mengalami kerusakan produk dalam setiap proses produksi pada tahun 2016. Kerusakan produk memang tidak diharapkan oleh perusahaan ini sehingga dari hasil perhitungan menunjukkan kinerja yang baik maka skor yang diberikan adalah 1. Dalam meningkatkan jumlah produksi, perusahaan di tahun 2016 mampu memproduksi kopi bubuk sebanyak 45.000 kg dan kopi durian sebanyak 1.500 kg. Namun setelah dibandingkan

dari target yang ingin dicapai perusahaan, kopi bubuk masih sedikit jauh dari target tersebut sehingga kemampuan kinerjanya dikatakan cukup dan skor yang diberikan adalah 0. Berbeda dari produk kopi durian, perusahaan hanya menargetkan seberapa banyak produk yang betul-betul dihasilkan. Karena perusahaan masih belum bisa menghasilkan kopi durian secara keberlanjutan akibat adanya keterbatasan bahan berupa daging durian. Oleh karena itu, volume produksi pada kopi durian ini masuk kedalam kategori baik dan diberikan skor 1.

**Tabel 4. Kinerja Keseluruhan Perusahaan Kopi Bubuk Sahabat**

Perspektif	Jumlah Skor
Keuangan	4
Pelanggan	1
Proses bisnis internal	5
Pembelajaran dan pertumbuhan	1
<b>Total</b>	<b>11</b>

*Sumber: Data primer diolah, 2017*

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada tolok ukur kepuasan karyawan menunjukkan nilai sebesar 96,42% yang berarti pelayanan yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan yang diinginkan, Artinya, keseluruhan karyawan telah merasa puas. Dari target yang diharapkan kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berada pada kategori baik dan skor yang diberikan yaitu 1. Untuk pengukuran retensi karyawan menghasilkan nilai sebesar 16,67% sedangkan target perusahaan yaitu sebesar 60%. Nilai ini masih sangat jauh dari target yang ditentukan sehingga kinerja perusahaan dalam upaya mempertahankan karyawan masih dalam kategori kurang, dan skor yang diberikan adalah -1. Dalam pengukuran untuk meningkatkan produktivitas karyawan menghasilkan nilai sebesar 8,33% dari total penjualan. Perusahaan menargetkan produktivitas karyawan ini mampu mencapai 20%, namun hasilnya menunjukkan bahwa kinerja berada pada kategori cukup sehingga skornya adalah 0. Sedangkan untuk pengukuran pelatihan karyawan diperoleh nilai sebesar 50%, artinya setengah dari total karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengikuti pelatihan yang ditetapkan. Dari target yang diharapkan kinerja perusahaan untuk pelatihan ini termasuk kedalam kategori baik dan skor yang diberikan adalah 1.

Pada tabel 4 diperoleh total skor dari keempat perspektif yaitu 11. Sedangkan total variabel atau ukuran strategis dari masing-masing perspektif yaitu sebanyak 16, meliputi perspektif keuangan ada 8 ukuran hasil, perspektif pelanggan ada 1 ukuran hasil, perspektif proses bisnis internal ada 3 ukuran hasil, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

ada 4 ukuran hasil. Selanjutnya dari total skor 11 yang diperoleh dibandingkan dengan jumlah ukuran strategis 16, sehingga diperoleh nilai bobot sebesar 0,7. Ini berarti kinerja Perusahaan Kopi Bubuk Sahabat ini dikatakan "baik". Salah satu argumennya adalah nilainya lebih dari 80% dan diasumsikan 80% itu sama dengan 0,6 (Hanuma dan Kiswara, 2011).

### **Rekomendasi Strategi dari Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan**

Rekomendasi strategi yang dapat dirumuskan berdasarkan hasil hasil pengukuran kinerja perusahaan kopi bubuk Sahabat adalah sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan, perusahaan harus lebih meningkatkan posisi keuangan serta rasio keuangan dalam menghasilkan laba, dan meningkatkan penjualan agar profit perusahaan lebih tinggi.
- b. Perspektif pelanggan, perusahaan sebaiknya memberikan pelayanan yang lebih baik sesuai harapan pelanggan dan memperluas area pemasaran produk.
- c. Perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus menjalin kerjasama dengan pemasok durian dari daerah lain, mengoptimalkan sumberdaya perusahaan agar mencapai produksi optimal pada produk kopi durian, dan meningkatkan jumlah produksinya.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan harus meningkatkan kemampuannya dalam mempertahankan karyawan, dan meningkatkan produktivitas karyawan dengan meningkatkan penjualan atas produk yang dihasilkan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan Kopi Bubuk Sahabat dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* menghasilkan kinerja yang baik dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga secara keseluruhan kinerja perusahaan ini di tahun 2016 sudah "baik" karena berada pada skala kinerja dengan bobot 0,7 atau lebih dari 80% (diasumsikan 80% sama dengan nilai bobot sebesar 0,6).

### **Saran**

Perusahaan perlu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya yang sekarang untuk masa yang akan datang, agar tetap mampu bersaing dengan perusahaan yang bergerak pada bidang yang sama. Bagi penelitian

mendatang, hendaknya periode penelitian ditambah agar data yang diperoleh jauh lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, D. dan Ikhwana, A. 2012. Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di Pabrik Tiga Putra). *Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut*. 10 (1). ISSN : 2302-7320.
- Djumadi, A. 2008. *Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Instrumen Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Kinerja PT Puspeta Agronusa*. Skripsi, Program Sarjana Ekstensi Manajemen Agribisnis, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Dunia, F. A dan Wasilah. 2009. *Akuntansi Biaya*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hanuma, S., dan Kiswara, E. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)*. <http://eprints.undip.ac.id/26355/1/JURNAL.pdf>. Diakses tanggal 13 Februari 2017.
- Irawan, M., Mustakim, Suhandini, Y. 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Teknik Industri, Universitas Panca Marga Probolinggo*. 5(2). ISSN: 2088-4591.
- Kaplan, R., S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Muslim, A., Musa Hubeis, dan M. Sailah, I. 2006. Evaluasi Kinerja Layanan Pengembangan Bisnis Bagi Usaha Kecil Menengah: Kasus BDS Garmen di Jakarta. *Jurnal Industri Kecil Menengah (MPI)*. 1(1):62 - 76.
- Mustari, D. dan Primawati, A. 2014. Pemetaan Strategic Management dengan Balanced Scorecard Pada PT. A. *Jurnal STMIK AMIKOM Yogyakarta*.. ISSN: 2302-3805
- Pratiwi, I. Shinta, H. Riyasari, D. 2009. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Simposium Nasional RAPI VIII 2009*. ISSN:1412-9612.
- Pratiwi, R. P. 2009. Penerapan Smart System Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada UKM Hentoro Leather). Universitas Gunadarma.
- Ratnasari, A. dan Kirwani. 2013. Peranan Industri Kecil Menengah (IKM) Dalam Penyerapan Tenaga Kerja Di Kabupaten Ponorogo. Universitas Negeri Surabaya.
- Rompho, N. 2011. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 6 (11): 39 - 46.
- Timur, A. P., Santoso, I., dan Effendi, M. 2014. Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Score Cafe, Malang). Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang.