

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN PERCETAKAN DENGAN METODE BALANCE SCORECARD

Agus Wahyu Santoso¹, Dini Retnowati^{2*}

*E-mail korespondensi: dini_retnowati@dosen.umaha.ac.id

^{1,2}Teknik Industri, Fakultas Teknik

Universitas Maarif Hasyim Latif, Sidoarjo, Indonesia

ABSTRAK

CV. Purbengkara merupakan salah satu perusahaan di Surabaya yang bergerak di bidang percetakan. CV. Purbengkara belum pernah melakukan pengukuran kinerja sehingga prosentase keberhasilan dari tujuan perusahaan belum diketahui. Oleh karena itu dalam permasalahan ini dibutuhkan suatu metode yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan. *Balance scorecard* merupakan salah satu metode yang dapat digunakan dan metode pengukurannya melihat dari 4 perspektif. Perspektif keuangan yang diwakili oleh indikator *net profit margin*, *total asset turn over* dan *fixed asset turnover ratio*. Perspektif pelanggan yang diwakili oleh volume penjualan dan keluhan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal diwakili oleh *ontime delivery*, produksi tanpa lembur serta prosesntase komplain pada *supplier*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diwakili oleh jumlah training, produktifitas karyawan, tingkat kepuasan karyawan, prosesntase keterlambatan dan ketidakhadiran. Dari hasil penelitian secara keseluruhan, kinerja perusahaan CV. Purbengkara dilihat dari keempat perspektif *balance scorecard* dapat dikatakan cukup baik. Terdapat 7 (tujuh) KPI yang mengalami peningkatan dan 5 (lima) KPI yang mengalami penurunan dari tahun sebelumnya walaupun tidak signifikan.

Kata kunci: *Balance scorecard*, pengukuran kinerja

ABSTRACT

CV. Purbengkara is one of the companies in Surabaya which is engaged in printing. CV. Purbengkara has never done performance measurement so the percentage of success of the company's goals is not yet known. Therefore, in this problem we need a method that can be used to determine the company's performance. Balanced scorecard is one method that can be used and the measurement method is seen from 4 perspectives. The financial perspective is represented by indicators of net profit margin, total asset turnover and fixed asset turnover ratio. Customer perspective represented by sales volume and customer complaints. The internal business process perspective is represented by on-time delivery, production without overtime and the complaint process to suppliers. The learning and growth perspective is represented by the amount of training, employee productivity, level of employee satisfaction, the percentage of tardiness and absenteeism. From the overall research results, the company's performance CV. Purbengkara seen from the four perspectives of the balanced scorecard can be said to be quite good. There are 7 (seven) KPIs that have increased and 5 (five) KPIs that have decreased from the previous year, although not significantly.

Keywords: *Balanced scorecard*, performance measurement

PENDAHULUAN

Dalam menunjang berkembangnya sebuah perusahaan, tentunya perusahaan memerlukan informasi terkait kondisi perusahaan, kinerja perusahaan merupakan salah satunya (Fikar & Retnowati, 2020). Kinerja merupakan suatu gambaran dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan berupa kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tujuan awal yang telah ditentukan oleh perusahaan. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja, maka diperlukan pengukuran kinerja guna mengetahui seberapa besar prosentase tujuan perusahaan yang telah dicapai. Pengukuran kinerja biasanya dilakukan pada kurun waktu tertentu. Informasi dari hasil pengukuran tersebut

nantinya dapat menjadi dasar perusahaan melakukan pembenahan/perbaikan (Oley et al., 2017). Selain itu dengan melakukan pengukuran kinerja dapat diketahui standar efektifitas operasional perusahaan serta patokan perusahaan dalam penentuan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Fahrudin, 2020).

Salah satu perusahaan yang berdiri di Indonesia tepatnya di Kota Surabaya adalah CV. Purbengkara. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1996 dan bergerak di bidang percetakan, berawal dari sebuah usaha rumahan dan akhirnya mampu berkembang menjadi perusahaan perseroan komanditer (CV). Perusahaan mengikuti acara-acara lelang maupun tender dalam mencari order pekerjaan. Sejauh ini, CV. Purbengkara belum pernah melakukan pengukuran

kinerja untuk mengetahui prosentase keberhasilan dari tujuan perusahaan yang sebelumnya telah ditetapkan. Untuk dapat mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan tersebut, maka diperlukan adanya suatu metode.

Dalam pengukuran kinerja, *balance scorecard* merupakan salah satu metode yang dapat digunakan (Nurdin, 2019). Dengan melihat dari keempat perspektif, kinerja perusahaan dapat diketahui (Sadikin et al., 2020). Tujuan-tujuan strategis organisasi disediakan oleh *balanced scorecard* dan akan dituangkan ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balance Scorecard* mampu menggambarkan keseimbangan tujuan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*, antara ukuran keuangan dan non keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang (Zuniawan, 2020). *Balance scorecard* dapat digunakan untuk mengidentifikasi suatu visi dan strategi dan menjadikannya suatu tindakan, selain itu *balance scorecard* juga bisa dijadikan sebagai indikator peringatan dini tentang kesuksesan ataupun kegagalan dalam suatu perusahaan (Riyana, 2017).

Karena mempertimbangkan berbagai faktor, *balance scorecard* dianggap memiliki perspektif pengukuran yang menyeluruh. *Balance scorecard* diharapkan dapat memberikan penilaian holistik karena menggunakan berbagai perspektif diantaranya meliputi *finance, customer, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan* yang dapat dijadikan acuan didalam pengambilan keputusan serta dapat membantu dalam proses membenahan perusahaan kedepannya (Irawan, 2019). Oleh karena itu, melalui penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja perusahaan khususnya CV. Purbengkara, dengan harapan informasi yang diperoleh dari penelitian dapat dijadikan sebagai acuan dalam peningkatan kinerja perusahaan ke depannya.

METODE PENELITIAN

Setelah semua informasi dan data yang diperlukan telah diperoleh, terdapat lima tahapan dalam penelitian ini yaitu :

Identifikasi Visi Misi Perusahaan

Tahap pertama, untuk dapat mengetahui tujuan serta konsep perusahaan maka dilakukan proses identifikasi visi dan misi yang sebelumnya telah ditetapkan oleh perusahaan.

Identifikasi Strategy Objective

Setelah identifikasi visi dan misi, tahap selanjutnya adalah menentukan konsep bisnis dan arah dari tujuan perusahaan dengan cara membuat *strategy objective*. Penentuan strategi ini dilakukan bersama dengan manajemen perusahaan.

Dalam proses identifikasi *strategy objective*, proses pengolahan datanya dikembalikan sesuai dengan tujuan awal perusahaan yang termuat dalam visi misi perusahaan. Proses penjabaran dari strategi ini termuat dalam keempat perspektif yaitu perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penentuan KPI Pada Tiap Perspektif Balance Scorecard

Untuk mengetahui tingkat pencapaian tiap perspektif *balance scorecard* maka diperlukan *key performance indicator* (KPI). Tujuan utama dari penentuan KPI agar memperjelas masing-masing *objective* yang telah ditentukan sebelumnya. KPI ini nantinya digunakan sebagai landasan dalam proses perhitungan kinerja perusahaan. Dari Hasil perhitungan KPI, nantinya akan diperoleh tingkat pencapaian dari masing-masing perspektif.

Pembuatan Strategy Map

Setelah semua *objective* pada setiap perspektif diketahui, pembuatan *strategy map* dapat dilakukan. Dalam strategi ini nantinya hubungan sebab akibat dari tiap-tiap *objektive* pada perspektif *balance scorecard* akan diketahui.

Identifikasi Prioritas Perbaikan Dengan Traffic Light Rating System

Dalam proses menentukan prioritas perbaikan, dilakukan kerjasama dengan bagian manajemen dengan menggunakan *traffic light rating system* sehingga dapat diperoleh mana kinerja yang lebih diprioritaskan dalam melakukan perbaikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Visi Misi Perusahaan

CV. Purbengkara merupakan perusahaan percetakan yang mempunyai visi menjadi perusahaan percetakan yang dapat memenuhi permintaan pelanggan dengan produk yang berkualitas dan selalu berkembang. Untuk mencapai visi tersebut, CV. Purbengkara memiliki beberapa misi yaitu:

- Memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan memberikan hasil cetakan yang berkualitas dan tepat waktu
- Meningkatkan produktivitas perusahaan, memaksimalkan penggunaan semua fasilitas alat maupun mesin yang telah tersedia.

Identifikasi Strategy Objective

Bagaimana sebuah perusahaan akan mencapai visi dan misinya adalah inti dari tujuan strategis. Untuk mewujudkan visi misi tersebut, perusahaan merumuskan strategi yang akan digunakan yaitu *always growing, excellent service and market leader*. Dari hasil diskusi serta pengisian kuesioner pimpinan perusahaan di perusahaan, bersama dengan bagian manajemen diidentifikasi beberapa tujuan strategis perusahaan sebagai berikut :

Tabel 1. Identifikasi tujuan strategis

No	Perspektif	Tujuan strategis
1	Keuangan	Peningkatan laba perusahaan

No	Perspektif	Tujuan strategis
2	Pelanggan	Peningkatan <i>market share</i>
		Peningkatan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan
3	Bisnis Internal	Peningkatan kualitas pelayanan
		Efisiensi waktu produksi
		Pemeliharaan hubungan baik dengan <i>supplier</i>
4	Pertumbuhan dan perkembangan	Peningkatan produktifitas karyawan dalam bekerja
		Peningkatan kepuasan kerja karyawan
		Peningkatan kedisiplinan karyawan

Penentuan KPI Pada Tiap Perspektif Balance Scorecard

Dalam proses penentuan *Key Performance Indicator* (KPI), dilakukan bersama dengan bagian manajemen perusahaan. Dari setiap tujuan strategis ditentukan beberapa KPI yang nantinya dapat dijadikan sebagai landasan dalam penilaian kinerja perusahaan.

Tabel 2. Identifikasi KPI tiap *strategy objective*

Tujuan strategis	Key performance indicator
Perspektif financial	
Peningkatan laba perusahaan	<i>Nett profit margin</i>
	<i>Total asset turnover</i>
	<i>Fixed asset turnover ratio</i>
Perspektif customers	
Peningkatan <i>market share</i>	Volume penjualan
Peningkatan kepuasan pelanggan	Persentase keluhan pelanggan
Perspektif internal business process	
Peningkatan kualitas pelayanan	<i>Ontime delivery</i>
Efisiensi waktu produksi	Ketepatan penyelesaian produksi tanpa lembur
Pemeliharaan hubungan baik dengan <i>supplier</i>	Persentase jumlah <i>komplain</i> pada <i>supplier</i>
Perspektif learning and growt	
Peningkatan produktifitas karyawan	Tingkat produktivitas karyawan
Peningkatan kepuasan kerja karyawan	Indeks kepuasan karyawan
Peningkatan kedisiplinan karyawan	Persentase keterlambatan
	Persentase ketidakhadiran

Berikut merupakan pembahasan KPI dari setiap perspektif:

Perspektif Keuangan

a. *Nett Profit Margin* (NPM) digunakan untuk dapat mengetahui keuntungan yang perusahaan peroleh. Dari *Nett Profit Margin* dapat dilihat bagaimana tingkat efisiensi manajemen dalam mengelola sebuah perusahaan, karena perusahaan dikatakan efisien apabila dapat menekan beban pokok penjualan.

Tabel 3. Perhitungan NPM CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Laba bersih setelah pajak	Penjualan	NPM
	a	b	c=(a:b)x100
2019	351,100,000	1,560,000,000	22,5
2020	285,000,000	1,400,000,000	20,35
2021	285,500,000	1,450,000,000	19,68

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa *Nett Profit Margin* pada setiap tahun mengalami penurunan. Pada tahun 2020 nilai *Nett Profit Margin* turun 2,15% dari tahun 2019. Akan tetapi untuk tahun 2021, penurunannya hanya 0,67% yang membuktikan bahwa CV. Purbengkara melakukan perbaikan dan menekan penurunan NPM menjadi lebih kecil. Dengan melihat NPM perusahaan yang terus menurun, maka perusahaan harus melakukan perbaikan agar perusahaan dapat berjalan dengan lebih efisien.

b. *Total Asset Turn Over* (TATO) digunakan untuk mengetahui tingkat perputaran dari aktiva yang dipergunakan oleh perusahaan dalam menghasilkan keuntungan yang ada. *Total Asset Turn Over* menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan seluruh aktifa perusahaan didalam menghasilkan suatu volume penjualan.

Tabel 4. Perhitungan TATO CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Penuaian bersih	Total aset	TOTA
	a	b	c=(a:b)x100
2019	764,000,000	945,000,000	80,8
2020	675,200,000	942,000,000	71,6
2021	685,000,000	919,000,000	74,5

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 nilai *Total Asset Turn Over* mengalami penurunan yang cukup signifikan yakni sebesar 9,2%. Akan tetapi pada tahun 2021 mengalami kenaikan sebesar 2,9%. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa perusahaan telah berupaya untuk melakukan perbaikan pada tahun 2021 dan dapat dilihat dengan meningkatnya nilai TATO, akan tetapi nilainya masih lebih kecil dari pada tahun 2019. Hal ini tentunya perusahaan harus tetap melakukan pembenahan agar nilai dari *Total Asset Turn Over* bisa lebih tinggi untuk tahun-tahun berikutnya.

c. *Fixed Asset Turnover Ratio* adalah rasio perputaran aset tetap berupa rasio keuangan untuk mengukur seberapa produktif dan efisien perusahaan dalam mengelola aset tetapnya dalam menghasilkan keuntungan.

Tabel 5. Perhitungan FATR CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Pendapatan bersih	Rata-rata aset tetap bersih		Fixed Asset Turnover Ratio
	a	Aset tahun lalu (b)	Aset tahun sekarang (c)	$c = a/((b-c):2)$
2019	351,100,000	748,000,000	725,000,000	30,53
2020	285,000,000	725,000,000	682,000,000	13,25
2021	285,500,000	682,000,000	635,000,000	12,14

Dapat dilihat pada tabel bahwa *Fixed Asset Turnover Ratio* CV. Purbengkara mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2020, terjadi penurunan sebesar 17,28 dan pada tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 1,11. Pada tahun 2021 penurunan tidak sebanyak pada tahun 2020, artinya perusahaan telah melakukan perbaikan dan menekan penurunan. Akan tetapi hal ini belum bisa dikatakan baik karena *Fixed Asset Turnover Ratio* belum mengalami kenaikan. Perusahaan tentu harus melakukan perbaikan agar nilai dari *Fixed Asset Turnover Ratio* naik untuk tahun-tahun berikutnya.

Perspektif Pelanggan

- a. Pelanggan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena sangat berpengaruh terhadap aktifitas penjualan dari produk ataupun jasa yang dihasilkan. Besar perolehan keuntungan yang diperoleh perusahaan sering dikaitkan dengan seberapa besar volume penjualan. Keuntungan perusahaan akan meningkat apabila volume penjualan semakin tinggi.

Tabel 6. Perhitungan volume penjualan CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Volume penjualan tahun lalu	Volume penjualan tahun ini	Volume penjualan
	a	b	$c = [(b-a)/a]x100$
2019	1,380,000,000	1,560,000,000	13,0
2020	1,560,000,000	1,400,000,000	-10,2
2021	1,400,000,000	1,450,000,000	3,8

Dapat diketahui dari tabel bahwa tingkat volume penjualan CV. Purbengkara tidak stabil. Pada tahun 2019 volume penjualan naik 13% dari tahun sebelumnya, akan tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan 10,2%. Pada tahun 2021 volume penjualan kembali naik 3,8%. Dengan naik turunnya volume penjualan maka tentu mempengaruhi omset pendapatan yang diperoleh

perusahaan yang akan berdampak pada keuntungan.

- b. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu hal yang sangat penting. Jika pelayanan yang diberikan kepada pelanggan baik dan pelanggan merasa puas, loyalitasnya akan semakin tinggi dan akan tetap mengkonsumsi barang ataupun jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Akan tetapi jika *complaint* yang diterima oleh perusahaan banyak, maka perusahaan memperbaiki agar pelanggan tidak kecewa.

Tabel 7. Perhitungan *customer complaint* CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah komplain	Jumlah pesanan	<i>Customer complaint</i>
	a	b	$c = (a : b)x100$
2019	6	214	2,80
2020	2	180	1,11
2021	4	198	2,02

Hasil komplain dari pelanggan yang diberikan kepada CV. Purbengkara dapat dilihat dari tabel mengalami penurunan dari tahun 2019 ke tahun 2020, akan tetapi kembali naik pada tahun 2021. Dari sini dapat dilihat bahwa kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan kurang baik dan perlu adanya perbaikan baik berupa pelayanan ataupun kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

- a. Salah satu pertimbangan pelanggan dalam membeli sebuah produk dari perusahaan adalah tingkat ketepatan dalam pengiriman.

Tabel 8. Perhitungan *ontime delivery* CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah <i>ontime delivery</i>	Jumlah pengiriman	<i>Ontime delivery ratio</i>
	a	b	$c = (a : b)x100$
2019	246	255	96,47
2020	206	210	98,09
2021	211	220	95,9

Dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 prosentase pengiriman tepat waktu meningkat dari tahun sebelumnya, akan tetapi pada tahun 2021 kembali menurun. Prosentase pengiriman tepat waktu dapat dilihat dari tabel bahwa jika order yang diperoleh menurun, maka pengiriman tepat waktu akan meningkat dan jika order naik, pengiriman tepat waktu akan ikut menurun. Hal ini bisa diartikan bahwa semakin banyak order, maka proses produksi akan lebih lama dan menyebabkan menurunnya prosentase pada pengiriman.

- b. Salah satu masalah yang serius pada sebuah perusahaan adalah bagaimana meminimalkan biaya produksi. Estimasi waktu kerja yang optimal dapat dijadikan salah satu cara agar biaya produksi dapat ditekan. Selain itu dengan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target maka semua pekerjaan dapat terselesaikan tanpa lembur.

Tabel 9. Perhitungan *efisiensi produksi* CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah penyelesaian produksi tanpa lembur	Jumlah produksi	Efisiensi produksi
	a	b	$c = (a:b) \times 100$
2019/Q1	58	60	96,6
2019/Q2	83	85	97,6
2019/Q3	39	40	97,5
2019/Q4	29	29	100
2020/Q1	44	45	97,7
2020/Q2	38	38	100
2020/Q3	62	65	95,3
2020/Q4	32	32	100
2021/Q1	58	60	96,6
2021/Q2	73	75	97,3
2021/Q3	30	30	100
2021/Q4	32	33	96,9

CV. Purbengkara selalu berusaha agar semua pekerjaan dapat diselesaikan tanpa adanya lembur, akan tetapi ada beberapa pekerjaan yang diharuskan untuk lembur. Dalam aktivitas produksi, CV. Purbengkara sudah terlihat cukup efisien dengan dengan nilai selalu diatas 95%. Akan tetapi proses perencanaan dan efisiensi produksi tetap harus diperhatikan oleh manajemen yang tentu sangat berguna untuk menekan biaya tenaga kerja perusahaan.

- c. Biaya bahan baku juga sangat berpengaruh dalam meminimalkan biaya produksi. Untuk dapat mengefektifkan bahan baku maka diperlukan *supplier* yang bagus. *Supplier* yang bagus dapat dilihat dari jumlah *komplain* yang diterima, semakin banyak *komplain* bisa dikatakan semakin tidak baik *supplier* tersebut.

Tabel 10. Perhitungan *supplier complain* CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah <i>komplain</i>	Jumlah pesanan	<i>Supplier complain</i>
	a	b	$c = (a:b) \times 100$
2019	2	205	0,97
2020	1	150	0,66
2021	1	180	0,55

Dalam proses pembelian bahan baku, CV. Purbengkara telah memiliki beberapa *supplier* tetap. Dapat dilihat pada tabel bahwa *komplain* yang diberikan CV. Purbengkara kepada *suppliernya* sangatlah sedikit. Hal ini membuktikan

bahwa *supplier* yang dimiliki oleh CV. Purbengkara sudah sangat baik.

Perspektif Pertumbuhan dan perkembangan

- a. Pelatihan merupakan suatu hal yang penting bagi seorang karyawan untuk mengembangkan *skill* yang dimiliki.

Tabel 11. Perhitungan jumlah pelatihan CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah pelatihan tahun lalu	Jumlah pelatihan tahun ini	Pelatihan karyawan
	a	b	$c = [(b-a)/a] \times 100$
2019	4	2	-50
2020	2	3	50
2021	3	2	-33

CV. Purbengkara merupakan perusahaan yang kurang begitu memperhatikan dalam hal pelatihan. Hal ini terlihat bahwa pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan sangat sedikit pada setiap tahunnya dan bahkan untuk tahun 2019 dan tahun 2021 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

- b. Besar kecilnya keuntungan yang diperoleh oleh suatu perusahaan sangat bergantung pada produktifitas karyawan yang dimiliki. Semakin tinggi produktifitas karyawan, maka dapat menekan biaya produksi dalam sebuah perusahaan sehingga keuntungan dapat diperoleh dengan seoptimal mungkin.

Tabel 12. Produktifitas karyawan CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Jam kerja nyata karyawan	Jam kerja standart	Produktifitas
	a	b	$c = (a : b) \times 100$
2019	19504	19648	99,2
2020	19557	19712	99,2
2021	19710	19840	99,3

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa CV. Purbengkara memiliki produktifitas yang sangat baik karena selalu diatas 99%. Dengan produktifitas yang baik, maka biaya produksi dapat ditekan seoptimal mungkin untuk memaksimalkan keuntungan yang ada.

- c. Kepuasan karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan terciptanya kepuasan pada karyawan tentu sangat menunjang dalam meningkatnya produktifitas, mutu, serta pelayanan. Semakin baik kinerja karyawan dari sebuah perusahaan, tentu kepuasan pelanggan atas kinerja perusahaan akan semakin meningkat.

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang bekerjasama dengan pihak manajemen

CV. Purbengkara. Jumlah kuesioner yang dibagikan ke karyawan CV. Purbengkara sebanyak 8 dan seluruhnya memenuhi syarat untuk dilakukan pengolahan, sedangkan total pertanyaan adalah sebanyak 8 pertanyaan.

Untuk menguji validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 23.0 for windows. Hasil dari uji reliabilitas dalam kuesioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,911. Hal ini berarti kuesioner sangat reliabel apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama dan hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Indeks kepuasan karyawan berdasarkan penyebaran kuesioner adalah 200 atau masuk pada kategori cukup puas. Dari hasil tersebut dapat dikatakan karyawan belum termasuk dalam kategori puas, dimana interval puas berada pada nilai 217,8 – 269. Hal ini berarti CV. Purbengkara belum bisa mencapai indeks kepuasan dari karyawan dan harus melakukan pembenahan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan ditahun-tahun kedepannya.

d. Prosentase keterlambatan karyawan

Tabel 13. Keterlambatan karyawan CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah hari terlambat	Jumlah hari kerja	Prosentase keterlambatan
	a	b	$c = (a : b) \times 100$
2019	19	2465	0,77
2020	23	2462	0,93
2021	15	2480	0,6

Dapat dilihat dari tabel bahwa karyawan CV. Purbengkara telah cukup baik dalam hal kedisiplinan. Hal ini terlihat dari tingkat keterlambatan yang tidak sampai 1% pada setiap tahunnya. Dengan disiplinnya karyawan untuk datang tepat waktu maka proses produksi akan segera berjalan sehingga proses produksi akan berjalan sesuai dengan apa yang telah ditentukan.

e. Tingkat kehadiran karyawan perusahaan sangatlah berpengaruh terhadap produktifitas perusahaan. Hal itu disebabkan karena saat karyawan tidak hadir maka proses dalam produksi perusahaan akan terganggu atau bahkan akan terhenti.

Tabel 14. Kehadiran karyawan CV. Purbengkara tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah hari tidak masuk	Jumlah hari kerja	Prosentase ketidakhadiran
	a	b	$c = (a : b) \times 100$
2019	15	2456	0,61
2020	17	2462	0,69
2021	14	2480	0,56

Dari tabel diatas dapat diketahui jika karyawan CV. Purbengkara cukup disiplin dalam hal kehadiran. Hal ini dapat dilihat dari prosentase ketidakhadiran kurang dari 1% pada setiap tahunnya. Tentu dengan kedisiplinan dalam hal kehadiran akan sangat mempengaruhi dalam hal produktifitas dikarenakan jam kerja karyawan akan mendekati jam kerja ideal.

Pembuatan *Strategy Map*

Strategi map dapat digunakan oleh bagian manajemen perusahaan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara tujuan strategis yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dengan melihat *strategi map* maka dapat mempermudah bagian manajemen dalam meengambilan keputusan guna meningkatkan pencapaian tujuan strategis tersebut.

Dari gambar hasil pengolahan (dapat dilihat pada lampiran 1), dilihat bahwa dengan rendahnya prosentase keterlambatan dan ketidakhadiran, serta meningkatnya kepuasan kerja karyawan, maka akan meningkat pula produktivitas karyawan. Dengan produktifitas yang meningkat, maka waktu produksi akan semakin efisien tanpa adanya kerja lembur. Selain produktivitas dari karyawan, kualitas *supplier* juga sangat mempengaruhi dalam efisiensi waktu produksi. Apabila waktu produksi dapat berjalan sesuai dengan target, maka produk dapat dikirim sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan sehingga akan tercipta kepuasan pelanggan. Dengan adanya kepuasan pelanggan, maka secara tidak langsung perusahaan akan dikenal baik dan menyebabkan meningkatnya jumlah penjualan. Apabila volume penjualan semakin banyak, tentu akan meningkat pula keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan.

Dari sini dapat diketahui bahwa dari setiap proses kerja dari masing-masing perspektif baik perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal maupun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam suatu perusahaan saling berkaitan satu sama lain. Apabila suatu proses kerja dari salah satu perspektif mengalami masalah, tentu proses kerja perspektif yang lain akan terganggu. Apabila perusahaan ingin memperoleh keuntungan yang semakin besar, tentu hal ini harus diperhatikan sehingga proses

kerja dari tiap-tiap perspektif dapat berjalan sesuai dengan target yang diinginkan.

Identifikasi Prioritas Perbaikan Dengan Traffic Light Rating System

Dalam proses menentukan prioritas perbaikan, dilakukan kerjasama dengan bagian manajemen dengan menggunakan *traffic light rating system* sehingga dapat diperoleh mana kinerja yang lebih diprioritaskan dalam melakukan perbaikan.

Traffic Light Rating System merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menganalisis apakah tujuan yang sebelumnya ditetapkan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan atau tidak, serta menunjukkan bagian mana yang perlu mendapat perhatian lebih. Dalam *Traffic Light Rating System* terdiri dari tiga indikator yang dapat menginformasikan kepada manajemen tentang keadaan yang ada. Indikator tersebut terbagi menjadi tiga zona warna yaitu warna merah menggambarkan kondisi gawat, warna kuning untuk kondisi sedang dan warna hijau untuk kondisi baik. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen perusahaan, diperoleh rekapitulasi untuk masing-masing KPI untuk tiap zona dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 15. Rekapitulasi hasil pengukuran *key performance indicator* dengan pendekatan *balance scorecard*

Perspektif	KPI	Pencapaian	Kategori Zona
Keuangan	NPM	-0,67%	Kuning
	TATO	2,9%	Kuning
	<i>Fixed asset turnover ratio</i>	-8,37%	Kuning
Pelanggan	Volume penjualan	14%	Hijau
	<i>Customer complain</i>	0,91%	Kuning
Proses bisnis internal	<i>On time delivery</i>	-2,19%	Kuning
	Efisiensi produksi	-2,2%	Kuning
	<i>Supplier complain</i>	0,11%	Kuning
Pembelajaran dan pertumbuhan	Pelatihan karyawan	-83%	Merah
	Produktifitas	0,1%	Kuning
	Prosentase keterlambatan	0,33%	Kuning
	Prosentase kehadiran	0,13%	Kuning

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa KPI yang masuk dalam kategori warna kuning terdapat 10 (sepuluh) KPI dengan satu KPI masuk dalam zona hijau. Pada zona merah hanya terdapat satu KPI saja yakni pada KPI pelatihan karyawan. Tentu hal ini harus menjadi perhatian oleh pihak manajemen perusahaan untuk melakukan perbaikan.

Setelah mengkategorikan tiap perspektif ke dalam masing-masing zona warna, langkah selanjutnya yakni menyusun strategi usulan perbaikan. Dalam proses penyusunan usulan perbaikan dilakukan bersama dengan bagian

manajemen perusahaan. Berikut merupakan usulan strategi perbaikan untuk tiap zona warna :

Tabel 16. Usulan perbaikan untuk KPI dengan warna merah

Key Performance Indicator	Usulan Perbaikan
Pelatihan Karyawan	Memberikan program pelatihan untuk karyawan seperti pengembangan SDM, manajemen waktu serta pelatihan dalam bidang yang berbeda

Tabel 17. Usulan perbaikan untuk KPI dengan warna kuning

Key Performance Indicator	Usulan Perbaikan
NPM	Memperkecil harga pokok penjualan Meningkatkan volume penjualan
TATO	Meningkatkan volume penjualan
<i>Fixed Asset Turnover Ratio</i>	Meningkatkan perolehan laba perusahaan
<i>Customer Complain</i>	Meningkatkan kualitas baik berupa produk maupun pelayanan
<i>On time Delivery</i>	Membuat jadwal yang lebih terperinci dengan selalu melihat beban pekerjaan
Efisiensi produksi	Apabila volume pekerjaan tinggi, menambah tenaga kerja panggilan
	Membuat jadwal produksi yang terperinci
<i>Supplier Complain</i>	Membangun komunikasi yang baik dengan <i>supplier</i>
	Mencari <i>supplier</i> dengan kualitas bahan baku dan harga yang lebih baik
Produktifitas	Meningkatkan prosentase kehadiran karyawan dengan memberikan peraturan besar potongan pada setiap absen
	Menurunkan prosentase keterlambatan karyawan dengan menerapkan sistem <i>check lock</i> absensi
Prosentase Kehadiran	Memberikan pengarahan serta sanksi apabila tidak masuk kerja

Untuk KPI volume penjualan dengan indikator yang masuk pada kategori zona hijau, perusahaan tentu harus tetap menjaga dan mempertahankan kondisi tersebut. Tentu akan sangat baik apabila perolehan prosentase semakin lebih besar untuk tahun berikutnya.

PENUTUP

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara keseluruhan, kinerja perusahaan CV. Purbengkara dilihat dari keempat perspektif *balance scorecard* dapat dikatakan cukup baik. Terdapat 7 (tujuh) KPI yang mengalami peningkatan yaitu pada KPI *total asset turn over*, volume penjualan, *customer complain*, *supplier complain*, produktifitas, prosentase keterlambatan dan prosentase kehadiran. Akan tetapi terdapat 5 (lima) KPI yang mengalami penurunan dari tahun sebelumnya walaupun tidak signifikan, KPI tersebut adalah *nett profit margin*, *fixed asset turnover ratio*, *on time delivery*, efisiensi produksi dan pelatihan karyawan. Dari hasil analisis lebih lanjut perlu dilakukan tindak lanjut terutama terkait dengan

KPI pelatihan karyawan. Perlu adanya peningkatan terkait *hardskill* dan *softskill* karyawan melalui program pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahrudin, W. A. (2020). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN BALANCE SCORECARD UNTUK MENENTUKAN KEY PERFORMANCE INDICATOR DI PT MULIA ARTHA ANUGERAH. *JITMI*, 3(1).
- Fikar, A., & Retnowati, D. (2020). PENERAPAN BALANCE SCORECARD UNTUK PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus: CV. MPE). *Jurnal Heuristic*, 17(2), 75-86.
- Irawan, M. R. N. (2019). PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA HOTEL ELRESAS LAMONGAN. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, 4(3).
- Nurdin, R. H. (2019). PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. YYY DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN*, 3(3), 32-38.
- Oley, O. P. Y., Kindangen, P., Trang, I., Manajemen, J., Sam, U., & Manado, R. (2017). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN INDOMARET DI MANADO DENGAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS : PADA BEBERAPA MINIMARKET INDOMARET DI KOTA MANADO) ANALYSIS PERFORMANCE MEASUREMENT EMPLOYEES INDOMARET IN MANADO WITH BALANCED SCORECARD (CASE STUDY : ON. *Jurnal EMBA*, 5(3), 3704-3713.
- Riyana, D. (2017). PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT INDOFOOD DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), 42-53.
- Sadikin, S., Sujana, D., & Hadiani, D. (2020). Pengukuran Kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah MEA*, 4(3), 48-62.
- Zuniawan, A. (2020). IMPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA DI PERUSAHAAN ENGINEERING (Study Case PT . MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251-256.

Lampiran 1 : Strategy map CV. Purbengkara

