



PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PENERAPAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*

Mayla Surveyandini¹

Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNWIKU
maylaandini81@gmail.com

Ady Achadi²

Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNWIKU
adyachadi@unwiku.ac.id

Abstrak

The study with the title "Corporate Performance Assessment Through the Application of the Balanced Scorecard Concept" aims to assess company performance through the concept of balanced scorecard, which includes all four perspectives which are viewed from a financial perspective, consumer / customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. The results of this study are expected to make a positive contribution to both the company and other parties. The samples used are employees and teaching staff in the American English Course environment and the sampling technique uses simple random sampling method. Assessment from a financial perspective uses 3 (three) ratios, i.e. liquidity ratios consisting of current ratio and quick ratio. The solvency ratio consists of debt ratio and debt to equity ratio and profitability ratio consists of return on assets and return on equity. For the consumer / customer perspective using the customer profitability ratio. Internal business perspective uses the ratio of administrative expense to total revenue. While the growth and learning perspective uses benchmarks for employee productivity, employee training and employee satisfaction. For employee satisfaction variables using data validity and reliability testing, where the results indicate the instrument items are valid and reliable statements.

Keywords: *Balanced Scorecard; Consumer Perspective; Financial Perspective; Growth and Learning Perspective; Internal Business Process Perspective*

Abstraksi

Penelitian dengan judul “Penilaian Kinerja Perusahaan Melalui Penerapan Konsep *Balanced Scorecard*” ini bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan melalui konsep *balanced scorecard*, yang meliputi keempat perspektifnya yaitu dilihat dari perspektif keuangan, perspektif konsumen/pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang positif baik bagi pihak perusahaan maupun pihak lainnya. Adapun sampel yang digunakan adalah para karyawan dan tenaga pengajar di lingkungan American English Course dan teknik

pengambilan sampelnya menggunakan metode *simple random sampling*. Penilaian dari perspektif keuangan menggunakan 3 (tiga) rasio yaitu rasio likuiditas yang terdiri dari *current ratio* dan *quick ratio*. Rasio solvabilitas terdiri dari *debt ratio* dan *debt to equity ratio* dan rasio profitabilitas terdiri dari *return on assets* dan *return on equity*. Untuk perspektif konsumen/pelanggan menggunakan rasio profitabilitas pelanggan. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio *administrative expense to total revenue*. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan tolok ukur produktifitas karyawan, pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan. Untuk variabel kepuasan karyawan menggunakan pengujian data validitas dan reliabilitas, dimana hasilnya menunjukkan instrument butir pernyataannya valid dan reliabel.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*; Perspektif Konsumen; Perspektif Keuangan; Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan; Perspektif Proses Bisnis Internal

PENDAHULUAN

Manajemen organisasi adalah proses pengorganisasian, perencanaan, memimpin dan mengendalikan sumber daya dalam suatu entitas dengan tujuan keseluruhan mencapai tujuan. Tujuan tersebut dapat bermacam-macam tergantung dengan organisasinya. Manajemen organisasi mengacu pada seni bagaimana membuat orang bekerja bersama-sama pada platform yang sama. Agar mereka mau bekerjasama untuk menuju tujuan yang telah ditentukan bersama. Dengan sebuah manajemen yang efektif tentu akan menjamin profitabilitas bagi organisasi.

Setiap organisasi pasti memiliki satu target yang harus dicapai oleh organisasi tersebut. Tujuan yang akan dicapai oleh organisasi tersebut tentu membutuhkan penilaian yang berguna untuk mengetahui tujuan akhir dari organisasi yang ingin dicapai. Penilaian ini yang biasa disebut dengan kinerja. Kenapa penilaian kinerja ini sangat penting dalam sebuah organisasi? Hal ini dikarenakan kinerja dapat dijadikan sebuah ukuran keberhasilan bagi organisasi dalam pencapaiannya. Selain itu, kinerja juga bisa menjadi sebuah gambaran prestasi bagi sebuah organisasi atau juga bisa digunakan untuk mengukur prestasi dan atau kebijakan dari tiap individu ataupun kelompok individu. Oleh karena itu dalam manajemen organisasi diperlukan manajemen kinerja untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah memotivasi karyawan agar mau dan mampu memaksimalkan produksi.

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (performance measurement) yang mengukur perusahaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (balanced) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan "Strategic based responsibility accounting system" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan

tolok ukur kinerja perusahaan tersebut. Konsep Balanced Scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya.

Balanced Scorecard 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 atau organisasi diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005).

Pada awalnya Balanced Scorecard ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja non keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori studi tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Balanced scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria antara lain sebagai berikut (Lubis dan Sutopo, 2003):

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing – masing perspektif (outcomes) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (performance driver).
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (cause and effect relationship).
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang dan hasil-hasil penelitian di atas peneliti tertarik untuk meneliti penilaian kinerja organisasi melalui penerapan konsep balanced scorecard dengan lokasi penelitian pada American English Course di Purwokerto. Dipilihnya lokasi tersebut dengan alasan bahwa American English Course adalah sebuah lembaga yang bergerak di bidang jasa yang sedang berkembang dan mampu bersaing di pasar, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana penilaian kinerja perusahaan pada American English Course selama ini bila diukur dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard dengan keempat perspektifnya yaitu:

1. Bagaimana penilaian kinerja perusahaan dari perspektif keuangan di American English Course?

2. Bagaimana penilaian kinerja perusahaan dari perspektif konsumen di American English Course?
3. Bagaimana penilaian kinerja perusahaan dari proses bisnis internal di American English Course?
4. Bagaimana penilaian kinerja perusahaan dari pembelajaran dan pertumbuhan di American English Course?

TINJAUAN LITERATUR

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005). Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

2. Konsep *Balance Scorecard*

Konsep *Balance Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai Balanced Scorecard, berikut ini dikemukakan pengertian Balanced Scorecard menurut beberapa ahli, di antaranya: Amin Widjaja Tunggal, (2002) “Balanced Scorecard juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya.”

Sedangkan Teuku Mirza, (1997) “Tujuan dan pengukuran dalam Balanced Scorecard bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (top-down) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata”.

3. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah konsep yang mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep balanced scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitoring secara berkelanjutan .

Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* memiliki empat perspektif, antara lain :

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Balanced scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (Return On Investment), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari keuntungan atau profit. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis perusahaan. Orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan hal yang berhubungan dengan dana.

Tolok ukur keuangan yang di design dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (value). Tolok ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (bottom line). *Balanced scorecard* mencari suatu keseimbangan dan tolok ukur kinerja yang multiple-baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif Pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan bagaimana pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill Marriot mengatakan “Take care of you employee and they take care of your customer”. Perhatikan karyawan anda dan mereka akan memperhatikan pelanggan anda. Perusahaan antara

lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

- Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
 - - Retensi pelanggan (*customer retention*)
 - - Pangsa pasar (*market share*)
 - - Pelanggan yang profitable
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif bisnis internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufacturing.

Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan pemasok. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan pelanggan bahwa barang –barang yang diminati tersedia ditangan.

Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan mengalami keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi throughput time. Throughput time adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek throughput time dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa segera mungkin.

- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learn and Growth / Infrastructure Perspective*)

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan dengan mengirim survei, mewawancarai karyawan, mengamati karyawan pada saat bekerja.

Kepuasan karyawan mengakui bahwa karyawan yang mengembangkan modal intelektual khusus organisasi adalah merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Lagi pula adalah sangat mahal menemukan dan menerima orang yang berbakat untuk menggantikan orang yang meninggalkan perusahaan. Perputaran karyawan diukur dengan

persentase orang yang keluar setiap tahun, hal ini merupakan tolok ukur umum untuk retensi.

Produktivitas karyawan mengakui pentingnya pengeluaran setiap karyawan, pengeluaran dapat diukur dalam arti tolok ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolok ukur keuangan seperti pendapatan setiap karyawan, laba setiap karyawan. Suatu sistem insentif yang baik akan mendorong manajer meningkatkan kepuasan karyawan yang tinggi, perputaran karyawan yang rendah dan produktivitas karyawan yang tinggi.

4. Kerangka Teori dan Pengembangan Model

Kerangka teori dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran dari penelitian sebelumnya yang menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dalam analisisnya. Cahyono (2000), melakukan penelitian tentang *Balanced Scorecard* di sektor publik. Penelitian tersebut mengambil judul “pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* untuk organisasi Sektor Publik”. Hasil penelitian adalah bahwa untuk penilaian kinerja organisasi sektor publik diperlukan banyak pendekatan selain pendekatan keuangan yang menjadi kendala. Secara tidak langsung organisasi sektor publik sudah menerapkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* akan tetapi belum mengetahui apa yang hendak dipakai dalam mengukur kinerjanya.

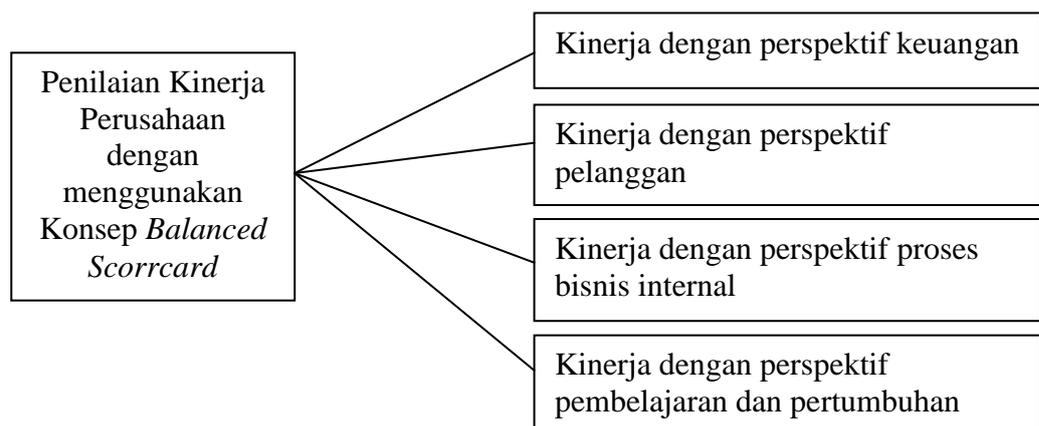
Kusuma (2003), melakukan penelitian dengan judul “Penerapan BSC sebagai alat ukur kinerja pada organisasi nirlaba (Studi kasus yayasan setara Semarang). Hasil penelitian tersebut adalah menyebutkan bahwa selama tahun 2000-2002 masing-masing perspektif yang diterapkan pada yayasan tersebut mengalami peningkatan yaitu: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan naik sebesar 11%, perspektif proses internal bisnis sebesar 74%, perspektif pelanggan sebesar 68% dan perspektif keuangan sebesar 63%.

Herlina (2004), melakukan penelitian dengan judul “analisis penerapan BSC sebagai pengukuran kinerja komprehensif pada perusahaan jasa (studi kasus RS. Roemani Muhammadiyah Semarang). Bahwa rumah sakit masih menggunakan penilaian kinerja yang bersifat tradisional. Dari analisis data dapat diketahui bahwa dari perspektif keuangan mengalami penurunan meski diatas rata-rata, profitabilitas pasien mengalami fluktuasi yang disebabkan peningkatan laba operasional dibanding dengan total keuntungan yang didapat, retensi pasien mengalami penurunan yang kemudian meningkat, dalam proses internal bisnis menunjukkan adanya peningkatan jasa pelayanan yang efisien dan efektif. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan produktivitas karyawan, retensi karyawan juga meningkat.

Zakir (2006), melakukan penelitian yang berkaitan dengan *balanced scorecard* dengan judul “Pengukuran dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi kasus PT. Bank BPD Jawa Tengah) menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, perspektif pelanggan terlihat dari kurang optimalnya pencapaian

pelanggan baru selama 3 tahun dan mengalami penurunan yaitu berawal pada tahun 2002, tahun 2003 angka persentase akuisisi pelanggan (pelanggan baru) mengalami penurunan sebesar 25,76% jika dibandingkan dengan tahun 2002, dan selanjutnya mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2004 yang mencapai 64,71%. perspektif bisnis internal berhasil melakukan efisiensi biaya operasional mampu meningkatkan pendapatan produk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat dari hasil survey menunjukkan kepuasan karyawan dalam kategori cukup puas. Sehingga hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa selama tahun 2002-2004 beberapa kinerja belum baik atau belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Dari beberapa kerangka pemikiran di atas dapat digambarkan pengembangan model penelitian untuk menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang diukur melalui keempat perspektif. Masing-masing perspektif diukur dengan menggunakan *scoring* untuk mendapatkan hasil yang berimbang.



METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif deskriptif yaitu suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan terhadap subyek penelitian pada suatu saat tertentu (Purhantara (2013)). Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subyek penelitian dan perilaku subyek penelitian pada suatu periode tertentu. Penelitian kualitatif deskriptif berusaha mendeskripsikan seluruh gejala atau keadaan yang ada, yaitu keadaan menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di American English Course Purwokerto

3. Metode Analisis

Penilaian Kinerja Perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard*, yaitu melalui keempat perspektifnya:

a. Penilaian kinerja dari perspektif keuangan

Penilaian kinerja dari perspektif keuangan dapat diukur melalui:

- 1). Rasio Likuiditas
Untuk mengukur kemampuan di American English Course jenis rasio likuiditas yang digunakan yaitu antara lain rasio lancar (*Current Ratio*) dan rasio cepat (*Quick Ratio*)
- 2) Rasio Solvabilitas
Rasio yang digunakan adalah *Debt to Asset Ratio (Debt Ratio)* dan *Debt to Equity Ratio*
- 3). Rasio Profitabilitas
Rasio profitabilitas yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:
Return on Assets (ROA) dan *Return on Equity (ROE)*
- b. Pengukuran kinerja perpektif konsumen/pelanggan
Pengukuran kinerja perpektif konsumen/pelanggan dapat diukur melalui rasio profitabilitas konsumen
- c. Pengukuran kinerja perpektif proses bisnis internal
Pengukuran kinerja perpektif proses bisnis internal dapat dilakukan melalui penilaian pada perspektif bisnis internal menggunakan rasio *Administrative Expense to Total Revenue (AETR)*.
- d. Pengukuran kinerja perpektif pembelajaran dan pertumbuhan
Pengukuran kinerja perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diukur melalui:
 - 1). Produktifitas karyawan
 - 2). Pelatihan karyawan
 - 3). Kepuasan karyawan
 Untuk mengukur perspektif ini sampel yang diambil sejumlah 25 orang karyawan di American English Course dengan dengan teknik pengambilan sampelnya yaitu *simple random sampling*.
4. Skala Pengukuran Variabel Penelitian
Melakukan uji instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat validitas adalah jika nilai *Pearson Correlation* atau $r > 0,3$. Semakin tinggi angka korelasi, berarti semakin tinggi pula validitas instrumen tersebut. Atau bisa juga dikatakan valid bila tingkat signifikan $< 0,05$. Uji reliabilitas dilakukan dengan Metode *Cronbach's Alpha*. Untuk menghitung koefisien alpha dengan metode *Cronbach Alpha* dibantu dengan menggunakan SPSS versi 21.0 (Priyastama, 2017). Dengan taraf kesalahan ditetapkan 5%, jika diperoleh nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka kuesioner dinyatakan reliabel.
5. Uji Analisis Data
Pengujian data dilakukan untuk mengetahui nilai rata-rata tingkat kepuasan karyawan dapat diukur dengan mencari skor rata-rata (mean) dari kelima variabel penelitiannya dengan mengacu pada skala Likert dengan interval skor 1 sampai dengan 5 yang menyatakan sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Dari hasil perhitungan akan diperoleh hasil skor nilai rata-rata keseluruhan. Angka tersebut akan menunjukkan hasil dengan kategori baik apabila memiliki nilai rata-rata di atas 4.00.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL ANALISIS

Adapun perspektif-perspektif dalam BSC yang digunakan dalam menilai kinerja di American English Course adalah sebagai berikut:

1. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan American English Course dengan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dilakukan melalui 3 (tiga) tolok ukur rasio keuangan, yaitu antara lain:

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas yang digunakan terdiri dari:

1). Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio lancar (*current ratio*) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan.

Tabel 1. Perhitungan rasio lancar (dalam rupiah)

Tahun	<i>Current Assets</i>	<i>Current Liabilities</i>	Hasil
2016	66.685.000	21.835.000	3,1 x
2017	86.415.000	23.350.000	3,7 x
2018	95.273.000	18.835.000	5,1 x

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam memenuhi utang jangka pendek karena ada peningkatan setiap tahunnya. Sehingga perusahaan dapat dengan mudah untuk mencairkan aktiva lancar untuk membayar tagihan utang jangka pendek.

2). Rasio Cepat (*Quick Ratio*)

Rasio cepat (*quick ratio*) atau rasio sangat lancar (*acid test ratio*) merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau membayar kewajiban atau utang lancar (utang jangka pendek) dengan aktiva lancar tanpa memperhitungkan nilai sediaan (*inventory*). Hal ini dilakukan karena sediaan dianggap memerlukan waktu relatif lebih lama untuk diuangkan, apabila perusahaan membutuhkan dana cepat untuk membayar kewajibannya dibandingkan dengan aktiva lancar lainnya.

Tabel 2. Perhitungan rasio cepat (dalam rupiah)

Tahun	<i>Current Assets</i>	<i>Inventory</i>	<i>Current Liabilities</i>	Hasil
2016	66.685.000	9.240.000	21.835.000	2,6 x
2017	86.415.000	11.010.000	23.350.000	3,2 x
2018	95.273.000	9.628.000	18.835.000	4,5 x

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Adanya kenaikan rasio cepat dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018, sehingga apabila perusahaan membutuhkan dana untuk membayar utang jangka pendek kepada kreditor, perusahaan tidak

memerlukan waktu yang lama untuk membayar utang jangka pendek tersebut.

b. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas yang digunakan terdiri dari:

1). *Debt to Asset Ratio (Debt Ratio)*

Debt to asset ratio merupakan rasio utang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total aktiva, sehingga dapat mengetahui seberapa besar jumlah aktiva perusahaan yang dibiayai oleh utang ataupun seberapa besar jumlah utang berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva pada perusahaan.

Tabel 3. Perhitungan *Debt to asset ratio* (dalam rupiah)

Tahun	Total Utang	Total Aset	Hasil
2016	90.835.000	104.935.000	86,5%
2017	92.350.000	111.230.000	83,0%
2018	87.835.000	133.523.000	65,8%

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Berdasarkan pengukuran di atas, adanya penurunan *debt to asset ratio* dari tahun ke tahun yang artinya separuh lebih pendanaan pada aset dibiayai dengan utang. Penurunan dari tahun ke tahun juga menggambarkan kondisi yang lebih baik jika dibandingkan pada tahun 2016 dimana 86,5% pendanaan perusahaan dibiayai dengan utang. Untuk tahun 2018 turun menjadi 65,8% . Jika perusahaan bermaksud menambah utang, perusahaan perlu menambah dulu ekuitasnya. Secara teoritis apabila perusahaan dilikuidasi masih mampu menutupi utangnya dengan aktiva yang dimilikinya.

2). *Debt to Equity Ratio*

Debt to equity ratio merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas yang berguna untuk mengetahui setiap rupiah modal sendiri yang akan dijadikan jaminan utang oleh perusahaan.

Tabel 4. Perhitungan *Debt to equity ratio* (dalam rupiah)

Tahun	Total Utang	Total Ekuitas	Hasil
2016	90.835.000	14.100.000	644,2%
2017	92.350.000	18.880.000	489,1%
2018	87.835.000	45.688.000	192,2%

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Kondisi peningkatan tersebut akan berdampak buruk bagi perusahaan, karena resiko yang ditanggung oleh perusahaan akan lebih besar terhadap kreditor dibandingkan dengan para pemegang saham,

c. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas yang digunakan terdiri dari:

1). *Return on Assets (ROA)*

Return on assets merupakan rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROA juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam

mengelola investasinya dalam perusahaan untuk pengambilan keputusan apabila akan melakukan ekspansi.

Tabel 5. Perhitungan *Return on Assets* (dalam rupiah)

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Total Aset	Hasil
2016	78.967.850	104.935.000	75,3%
2017	81.073.850	111.230.000	72,9%
2018	85.069.000	133.523.000	63,7%

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Terjadi penurunan ROA selama tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 dapat dikatakan kurang baik, karena aset yang diinvestasikan lebih besar dibandingkan dengan tingkat pengembalian.

2). *Return on Equity* (ROE)

Return on equity atau tingkat pengembalian ekuitas merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat demikian pula sebaliknya.

Tabel 6. Perhitungan *Return on Equity* (dalam rupiah)

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Total Ekuitas	Hasil
2016	78.967.850	14.100.000	560,1%
2017	81.073.850	18.880.000	429,\$%
2018	85.069.000	45.688.000	186.2%

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Terjadi penurunan ROE yang terjadi dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018, sehingga menyebabkan terjadinya tingkat pengembalian kepada para pemegang saham yang lebih rendah.

2. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan American English Course dengan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dilakukan melalui tolok ukur yaitu dengan rasio profitabilitas pelanggan.

Tabel 7. Profitabilita Pelanggan pada American English Course (dalam rupiah)

	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
Laba Bersih Sebelum Pajak	82.267.850	86.208.850	91.369.000
Penjualan Bersih	83.417.850	87.358.850	92.519.000
% Profitabilitas Pelanggan	98,6%	98,7%	98,8%
Rata-rata	98,7%		

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari tabel 7 menunjukkan bahwa persentase profitabilitas pelanggan meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2016 sebesar 98,6%, tahun 2017 meningkat menjadi 98,7% dan menjadi 98,8% pada tahun 2018. Jadi semakin tinggi nilai persentase pelanggan, berarti menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

3. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Setelah melakukan pengukuran pada perspektif keuangan dan pelanggan, untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan American English, penilaian pada perspektif bisnis internal menggunakan rasio *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR).

Tabel 8. Rasio AETR pada American English Course (dalam rupiah)

	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
Biaya Administrasi	48.102.150	51.656.150	61.001.000
Total Pendapatan	130.270.000	135.915.000	152.270.000
% Rasio AETR	36,9%	38,0%	40,1%
Rata-rata		38,3%	

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari tabel 8 menjelaskan bahwa selama periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata keseluruhan 38,3%. Hal ini menunjukkan bahwa American English Course berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan konsumen dari tahun ke tahun dengan cukup baik. Peningkatan efisiensi, efektifitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan. Pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, peningkatan pelayanan purna jual dan pengembangan kerjasama yang dilakukan oleh American English Course dengan mitra kerja lainnya meningkat lebih baik.

4. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran American English Course dengan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dilakukan melalui 3 (tiga) tolok ukur yaitu:

a. Produktifitas Karyawan

Perhitungan mengenai tingkat produktifitas karyawan dapat dilihat pada tabel 9 dibawah ini:

Tabel 9. Produktifitas Karyawan American English Course (dalam rupiah)

	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
Laba bersih sebelum pajak	82.267.850	86.208.850	91.369.000
Karyawan keseluruhan	32	29	26
Total	2.570.870,3	2.972.718,9	3.514.192,3
Rata-rata		3.019.260,5	

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Dari tabel 9 di atas menunjukkan bahwa produktifitas karyawan pada tahun 2016 adalah Rp 2.570.870,3,- artinya setiap karyawan memberikan bagian laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp 2.570.870,3,- Sedangkan pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar Rp 2.972.718,9 dan pada tahun 2018 meningkat sebesar Rp 3.514.192,3 Jumlah produktifitas karyawan pada tahun 2018 lebih besar dari jumlah rata-rata produktifitas

selama tiga tahun. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktifitas setiap tahun.

b. Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan

Tabel 10. Pelatihan Karyawan American English Course

	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
Karyawan yang detraining	10	14	18
Total karyawan	32	29	26
% Karyawan yang trampil	31,3%	48,3%	69,2%
Rata-rata	49,6%		

Sumber: Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari tabel 10 dapat dilihat bahwa tingkat persentase karyawan yang trampil pada tahun 2016 sebesar 31,3% Peningkatan berturut-turut terjadi pada tahun 2016 yaitu 48,3% dan tahun 2018 meningkat menjadi 69,2% Hal ini merupakan keberhasilan American English Course dalam mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia. Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan guna meningkatkan kualitas SDM yang unggul dan professional dalam melayani konsumen.

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengujian kualitas data menggunakan uji validitas dan reabilitas. Hasil dari pengujian data dapat dilihat pada tabel 11 di bawah ini:

Tabel 11. Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

No	Variabel Penelitian	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan		
	X1	0.798	Valid
	X2	0.742	Valid
2	Motivasi		
	X3	0.573	Valid
	X4	0.463	Valid
	X5	0.819	Valid
3	Semangat Kerja		
	X6	0.424	Valid
	X7	0.588	Valid
	X8	0.744	Valid
4	Kondisi Fisik		
	X9	0.776	Valid
	X10	0.561	Valid
5	Kepuasan Karyawan		
	X11	0.647	Valid
	X12	0.689	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan menggunakan SPSS versi 21.0

Pada tabel 11 di atas menjelaskan bahwa hasil uji validitas menggunakan *Pearson* menghasilkan data dengan koefisien korelasi yang signifikan. Hasil data kuesioner kepuasan karyawan menunjukkan nilai di atas 0.05 sehingga data tersebut dikatakan valid.

Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

No	Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan	0.809	Reliabel
2	Motivasi	0.724	Reliabel
3	Semangat Kerja	0.686	Reliabel
4	Kondisi Fisik	0.716	Reliabel
5	Kepuasan karyawan	0.705	Reliabel

Sumber: Data primer diolah dengan menggunakan SPSS versi 21.0

Pada tabel 12 di atas dapat diketahui bahwa uji reliabilitas pada keseluruhan variabel tersebut menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.60. Sehingga hasil keseluruhan variabel mengenai data kuesioner kepuasan karyawan terhadap atribut pada American English Course dikatakan reliabel.

Untuk mengetahui skor rata-rata tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan uji analisis faktor. Perhitungannya dapat dilihat pada tabel 13 di bawah ini.

Tabel 13. Tingkat Kepuasan karyawan American English Course

No.	Tanggapan Kepuasan Karyawan Mengenai Atribut Pada American English Course	Skor rata-rata (Mean)
A.	Kepemimpinan	4.46
	1. Penerapan manajemen yang baik	
	2. Mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas	
	3. Pemberian penghargaan atas kinerja	
B.	Motivasi	4.45
	4. Meningkatkan kinerja dengan cara memberikan program pelatihan karyawan	
	5. Pemberian izin/cuti secara berkala dan adil	
C.	Semangat Kerja	4.40
	6. Penerapan disiplin yang baik	
	7. Penentuan jadwal kerja yang sesuai	
	8. Hubungan komunikasi kerja terjalin dengan baik	
D.	Kondisi Fisik	4.42
	9. Pemberian fasilitas kerja yang memadai	
	10. Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang dibutuhkan	
E.	Kepuasan Karyawan	4.42
	11. Pemberian gaji/honor dan insentif yang baik	
	12. Pemberian gaji/honor secara adil dan tepat waktu	
Jumlah skor nilai rata-rata secara keseluruhan		4.43

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan pada tabel 13 di atas menghasilkan skor nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4.43. Angka tersebut menunjukkan hasil dengan kategori baik karena memiliki nilai rata-rata di atas 4.00.

PEMBAHASAN

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangibile* juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

Di dalam BSC, pengukuran financial mempunyai dua peranan penting, dimana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran financial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan member dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Adapun perspektif-perspektif dalam BSC yang digunakan dalam menilai kinerja di American English Course adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Pada rasio likuiditas jika dilihat dari rasio lancar perusahaan mengalami peningkatan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Dengan adanya peningkatan tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan yang baik dalam memenuhi utang jangka pendek.

Adanya kenaikan rasio cepat dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018, sehingga apabila perusahaan membutuhkan dana untuk membayar utang jangka pendek kepada kreditor, perusahaan tidak memerlukan waktu yang lama untuk membayar utang jangka pendek tersebut.

Jika dilihat dari *debt to asset ratio* adanya penurunan dari tahun ke tahun yang artinya separuh lebih pendanaan pada asset dibiayai dengan utang. Penurunan dari tahun ke tahun juga menggambarkan kondisi yang lebih baik jika dibandingkan pada tahun 2016 dimana 86,5% pendanaan perusahaan dibiayai dengan utang. Untuk tahun 2018 turun menjadi 65,8% . Jika perusahaan bermaksud menambah utang, perusahaan perlu menambah dulu ekuitasnya. Secara teoritis apabila perusahaan dilikuidasi masih mampu menutupi utangnya dengan aktiva yang dimilikinya.

Pada rasio profitabilitas, jika dilihat dari *return on assets* perusahaan terjadi penurunan selama tahun 2016 sampai dengan tahun 2018, dapat dikatakan kurang baik, karena aset yang diinvestasikan lebih besar dibandingkan dengan tingkat pengembalian.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk

mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka. Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persentase profitabilitas pelanggan meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2016 sebesar 98,6%, tahun 2017 meningkat menjadi 98,7% dan menjadi 98,8% pada tahun 2018. Jadi semakin tinggi nilai persentase pelanggan, berarti menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

American English Course sebaiknya melakukan promosi-promosi kepada pelanggannya. Promosi yang dilakukan dengan cara memberikan harga jual yang murah, hadiah ataupun bonus sehingga para pelanggan menjadi tertarik untuk menggunakan jasa di American English Course.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

American English Course perlu melakukan upaya inovasi dan peningkatan pelayanan purna jual kepada para pelanggannya dengan cara melakukan efisiensi/pengurangan terhadap biaya-biaya tanpa mengurangi penjualan dan kualitas, agar biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak terlalu besar. Hasil penelitian menjelaskan bahwa selama periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata keseluruhan 38,3%. Hal ini menunjukkan bahwa American English Course berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan konsumen dari tahun ke tahun dengan cukup baik. Peningkatan efisiensi, efektifitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan. Pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, peningkatan pelayanan purna jual dan pengembangan kerjasama yang dilakukan oleh American English Course dengan mitra kerja lainnya meningkat lebih baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa produktifitas karyawan pada tahun 2016 adalah Rp 2.570.870,3,- artinya setiap karyawan memberikan bagian laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp 2.570.870,3,- Sedangkan pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar Rp 2.972.718,9 dan pada tahun 2018 meningkat sebesar Rp 3.514.192,3 Jumlah produktifitas karyawan pada tahun 2018 lebih besar dari jumlah rata-rata produktifitas selama tiga tahun. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktifitas setiap tahun.

Kemudian dilihat dari tingkat persentase karyawan yang trampil pada tahun 2016 sebesar 31,3% Peningkatan berturut-turut terjadi pada tahun 2016 yaitu 48,3% dan tahun 2018 meningkat menjadi 69,2% Hal ini merupakan keberhasilan American English Course dalam mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia. Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan guna meningkatkan kualitas SDM yang unggul dan professional dalam melayani konsumen.

Berdasarkan pada kuesioner yang dibagikan kepada para karyawan, untuk menguji instrument pernyataan dilakukan uji validitas dan reliabilitas dan hasil keseluruhan variabel mengenai data kuesioner kepuasan karyawan terhadap atribut pada American English Course dikatakan valid dan reliabel.

Dan skor nilai rata-rata (means) keseluruhan sebesar 4.43. Angka tersebut menunjukkan hasil dengan kategori baik karena memiliki nilai rata-rata di atas 4.00.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di American English Course, penilaian kinerja perusahaan menggunakan konsep *balanced scorecard* dengan keempat perspektifnya yang selanjutnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan
Rasio keuangan yang digunakan adalah rasio likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa American English Course dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik.
2. Perspektif Pelanggan
Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa persentase profitabilitas pelanggan meningkat dari tahun 2016 hingga tahun 2018. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi nilai persentase pelanggan menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil dicapai oleh perusahaan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Selama periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata keseluruhan 38,3%. Hal ini menunjukkan bahwa American English Course berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan konsumen dari tahun ke tahun dengan cukup baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil dari penelitian menunjukkan peningkatan yang berarti bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat persentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan oleh American English Course. Tingkat kepuasan karyawan menunjukkan nilai skor rata-rata keseluruhan 4.43. Angka tersebut menunjukkan hasil yang baik atau puas.

KETERBATASAN

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Kiranya keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Sampel yang diambil dalam penelitian ini terdiri dari karyawan di satu perusahaan dengan jumlah sampel yang tidak besar.
2. Jangka waktu penelitian selama 3 tahun yaitu dari tahun 2016 hingga tahun 2018, menyebabkan keterkaitan antara tiap perspektif tidak bisa dilakukan secara maksimal.
3. Rasio-rasio keuangan pada perspektif keuangan yang digunakan untuk menjadi tolok ukur tidak semua dapat digunakan, sehingga diharapkan penelitian yang akan datang dapat menambah rasio lainnya untuk melengkapi hasil penelitian tentang penilaian kinerja melalui konsep *balanced scorecard* secara menyeluruh.

SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Dari kesimpulan dan keterbatasan penelitian yang telah disebutkan di atas, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan melakukan pengukuran kinerja karyawan melalui konsep *balanced scorecard* baik dari perspektif keuangan dan non keuangan dapat lebih dipertajam dan disajikan secara lengkap dan menyeluruh.
2. Bagi pihak perusahaan diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan guna mengembangkan strategi kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Cahyono, D. 2000. "Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik." *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 3

Ciptani, M. K. 2000. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar." *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2, No.1

Droge, Cornelia & Shownee Vickrey. 1994. "Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanory Study in The Furniture Industry". *Decision Sciences*. p.669-689.

- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. 1993. “*Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*“. Journal of Marketing. Vol.57,Oktober,p.83-99.
- Gaspersz, V. 2003. *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ghozali, I. dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hardjosoedarmo, Soerwarso, 1999, *Total Quality Management*, cetakan ke 10, Yogyakarta: Andi
- Hardjosoedarmo, Soewarso, 1996, *Dasar Dasar Total Quality Management.*, Andi Yogyakarta., Yogyakarta
- Horne, V. dan James C. dkk. 1997.*Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*.Jakarta : Salemba 4.
- Hoque, Z. dan Wendy, J. 2000. “*Linking Balanced Scorecard Measure to Size and Market Factor: Impact on Organization Performance*“. Journal of Management Accounting Review.Vol 12.
- Ikhsan, A. dan Sutopo. 2003. “*Implementasi Konsep Balanced Scorecard (BSC) Bagi Small and Medium Business di Indonesia:Suatu Tinjauan Teoritis*”, EKOBIS , Vol 4,No.1
- Kaplan, R. dan D. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*,edisi satu. United States Of America : Harvard Business School Press
- Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Kusnendi. 2007. *Model-Model Persamaan Struktural, Satu dan Multigrup Contoh dengan LISREL*. CV Alfabeta, Bandung.
- Lewinson, D.M, and M. W. Delozer. 1989. *Retailing*. Merril Publishing Company, Colombus, Ohio.
- Mangakuprawira, S. dan A.V.Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung

- Mulyadi. 2001. Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, edisi 3. Jakarta : Salemba Empat
- Porter, Michael, E. 1990. “*Competitive Strategy*”. The Free Press . New York,p.20.
- Priyastama, Romie (2017). Buku Sakti Kuasai SPSS, Start Up, Yogyakarta
- Purhantara, W. (2010). Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ravianto, J. 1990. Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang : Apa yang Harus Dilakukan Indonesia. UI Press, Jakarta.
- Rivai,veithzal,dan murni,sylviana. 2010 . *Education Management*. Jakarta: Rajawali pres
- Sallis, Edward, Juli 2007, *Total Quality Management In Education*; Manajemen Mutu Pendidikan, (Penerjemah: Ahma Ali Riyadi dan Fahrurrozi), cetakan ke. V, Yogyakarta: IRCISoD,
- Santoso, S. 2007. *Structural Equation Modelling* Konsep dan Aplikasi dengan Amos. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Samani, Muchlas, 1999, Manajemen Sekolah, Depdikbud. Jakarta
- Satyagraha, Hadi. 1994. “Keunggulan Bers aing dan Aliansi Strategis: Resefinisi SWOT”. Usahawan. No.4,Th.XXIII.
- Simamora, B. 2003, Membongkar Kotak Hitam Konsumen, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Scherkenbach, Wiliam W, 1991, *Deming’s Road to Improvement*, SPC Press, Inc., Knoxville, Tennessee
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 2004, Metode Penelitian Survei, LP3ES, Jakarta.
- Sitinjak dan Sugiarto. 2006. LISREL. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Suyanto dan MS. Abbas, Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa, edisi pertama, Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, Januari, 2001
- Tjiptono, Fandy, 2005, *Total Quality Management*, Andi Offset, Yogyakarta.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2003, *Total Quality Management*, cetakan ke. 10, Yogyakarta: Andi Offset

Umar, H. 2006. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Wijianto, S.H. 2008. *Structural Equation Modeling* dengan Lisrel 8.8 Konsep dan Tutorial. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Yamit,zulian. 2001. *Manajemen kualitas produk dan jasa*. Yogyakarta: okonesia