

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PERTANIAN DI LEMBANG, JAWA BARAT  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORE CARD***

*(Performance Evaluation of Agricultural Company in Lembang, West Java by Balanced Score Card Approach)*

Fadloli Akhmad, Sudarma Widjaya, Adia Nugraha

Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung, Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro No.1  
Bandar Lampung 35141, Telp 085758519374, e-mail: fadloli.akhmad22@gmail.com

**ABSTRACT**

*The purpose of this research was to know financial performance, costumer's performance, internal business process performance, and employee satisfaction. This research was conducted at a n agricultural company in Lembang, West Java. This research was a case study in which data was analyzed method by Balanced Score card approach. The data was collected on August 2015. All data was analyzed by quantitative descriptive analysis. The result showed that the financial performance of the Agricultural Company was on bad category in which scores obtained was only one out of six as a maximum score. The Costumers performance was on good category by obtaining score of five out of six. The Internal Business Process performance category was on quite well in which scores obtained was four. The Employee satisfaction performance category was on quite well, in which scores obtained was two. In overall showed that the plantation performance was quite well.*

*Key words: balanced scorecard, company performance, hydroponics company*

**PENDAHULUAN**

Penduduk dan kesejahteraan penduduk yang meningkat menyebabkan konsumsi untuk produk pertanian juga ikut bertambah. Permintaan akan berbagai komoditas pertanian seperti produk hortikultura juga meningkat. Produk hortikultura khususnya sayuran yang merupakan bahan pelengkap tambahan untuk bahan makanan pokok juga ikut meningkat permintaannya.

Konsumsi sayuran masyarakat Indonesia masih di bawah standar Badan Pangan Sedunia (FAO). Berdasarkan fakta tersebut pada masa depan dapat diperkirakan bahwa permintaan sayuran akan terus meningkat. Selain itu *trend* serta gaya hidup masyarakat juga mulai berubah dengan mengkonsumsi makanan yang sehat, higienis serta rendah residu pestisida atau pencemaran. Hal tersebut berarti selain peningkatan permintaan secara kuantitas, permintaan sayuran juga meningkat secara kualitas. Hal ini membuka peluang pasar terhadap peningkatan produksi sayuran, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Produksi sayuran di Indonesia dilakukan dalam dua skala usaha yaitu skala kecil dan skala besar. Skala kecil dilakukan oleh petani sedangkan untuk skala besar dilakukan oleh perusahaan. Untuk memenuhi permintaan yang besar dan kualitas

yang tinggi maka peran perusahaan sangat dibutuhkan. Perusahaan hortikultura paling banyak terdapat di Pulau Jawa dan Provinsi Jawa Barat merupakan provinsi dengan jumlah perusahaan terbanyak (Badan Pusat Statistik 2014).

Perusahaan sayuran di Indonesia dalam melakukan budidaya usahatani dibagi menjadi dua, yakni diusahakan dengan konvensional dan menggunakan teknologi hidroponik. Salah satu cara untuk menghasilkan produk sayuran yang berkualitas tinggi secara kontinyu dengan kuantitas yang tinggi pertanamannya adalah budidaya dengan sistem hidroponik (Rosliani dan Sumarni 2005).

Budidaya hidroponik membutuhkan input yang besar namun juga menghasilkan output yang besar juga. Budidaya hidroponik sudah banyak dikembangkan oleh perusahaan swasta di Indonesia. Perusahaan swasta memiliki keunggulan kompetitif untuk membudidayakan sayuran secara hidroponik. Salah satu perusahaan yang menerapkan teknologi hidroponik dalam budidaya sayuran adalah PT "X". PT "X" merupakan perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis khususnya di sayuran dengan teknologi hidroponik substrat, NFT dan sayuran sehat.

PT “X” memiliki nama dagang produknya yang identik dengan sayuran hidroponik. PT ini telah ada selama kurang lebih 17 tahun atau didirikan pada tanggal 28 Agustus 1998. PT “X” merupakan perusahaan hortikultura terkemuka yang mengawali pertumbuhan sayuran aeroponik di Indonesia. PT “X” merupakan perusahaan pelopor pertama di Indonesia yang melakukan budidaya sayuran dengan teknologi aeroponik dan hidroponik *Deep Flow Technique* (DFT) didalam rumah kaca (*green house*) untuk komersialisasi.

Produk sayuran PT “X” dikemas dalam kemasan yang *hiegenis* dan dipasarkan sebagian besar di pasar modern, hanya beberapa produk curah yang dipasarkan di pasar tradisional. Produk sayuran dari PT “X” dipasarkan ke kota besar dalam negeri yaitu Jakarta, serta Bandung dan sekitarnya. PT Momenta Agrikultura tahun 2005 memulai mengeksport paprika ke Singapura. Perusahaan memperluas tujuan ekspor ke Brunei Darussalam pada tahun 2007 dengan beberapa produk seperti sayuran daun, tomat, strawberry dan melon. Perusahaan juga masih melayani ekspor ke luar negeri jika ada permintaan barang.

Suatu perusahaan ingin menjadi pemimpin bisnis di bidangnya, begitupun PT PT “X”. Untuk mengukur berapa level yang telah dicapai tersebut diperlukan alat pengukuran yang komprehensif seperti *Balanced scorecard*. *Balanced Score card* memiliki ukuran penilaian empat perspektif kinerja yang berimbang yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan dan Norton 2000).

Keempat perspektif menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolak ukur kinerja. PT PT “X” belum melakukan pengukuran kinerja yang berimbang. Pengukuran kinerja yang tidak hanya pada aspek finansial saja tetapi juga aspek non finansial. Perusahaan sayuran dengan teknologi hidroponik saat ini sedang mengalami perkembangan yang baik sehingga untuk menjaga persaingan dan kestabilan perusahaan, perlu dilakukan pengukuran kinerja perusahaan yang berimbang. Tujuan penelitian ini adalah (1) mengetahui kinerja keuangan; (2) mengetahui kinerja pelanggan; (3) mengetahui kinerja proses

bisnis internal; (4) mengetahui kepuasan kerja karyawan PT PT “X”.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Pertanian “X” di Cisarani, Kecamatan Lembang, Provinsi Jawa Barat. Pertimbangan pemilihan lokasi Perkebunan tersebut adalah perusahaan yang belum mampu memenuhi semua permintaan konsumen dan penurunan produk yang diekspor ke luar negeri. Pertimbangan yang lain adalah karena Perusahaan tersebut merupakan perusahaan pertama yang menerapkan budidaya sayuran secara aeroponik untuk komersialisasi di Indonesia dan saat ini salah satu yang terbesar di Lembang. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Kegiatan pengumpulan data dilaksanakan pada Bulan Agustus 2015. Penentuan responden dipilih secara sengaja pada pelanggan yang berjumlah 20 responden dan karyawan yang menjabat sebagai penanggung jawab rumah kaca, supervisor, dan manajer sebanyak 25 responden.

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari data kuesioner pelanggan dan karyawan. Data sekunder diperoleh dari data keuangan, produksi, pemasaran, data karyawan, dan data perusahaan yang menunjang penelitian ini dari Bulan Januari s.d. Juni 2015 serta literatur, publikasi, lembaga atau instansi terkait dan pustaka lainnya yang terkait penelitian. Metode analisis data penelitian ini menggunakan pendekatan *Balanced Score Card* sebagai berikut.

Pada perspektif keuangan digunakan tiga kategori keuangan sebagai berikut.

A. Rasio likuiditas. Rasio likuiditas digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang jatuh tempo (Timur 2014). Variabel pada rasio lancar adalah aktiva dan hutang. Aktiva yang digunakan adalah modal yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membuka kebun yaitu antara lain kas, lahan, bangunan, mobil, dan alat mesin pertanian. Rasio lancar merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya. Ukuran yang biasa digunakan yaitu rasio lancar (*current ratio*), dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{Aset yang dimiliki}}{\text{hutang yang dimiliki}} \dots\dots\dots (1)$$

Variabel pada rasio lancar adalah aktiva dan hutang. Aktiva yang digunakan adalah modal yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membuka kebun yaitu antara lain kas, lahan, bangunan, mobil, dan alat mesin pertanian. Rasio lancar merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya.

- B. Rasio aktivitas. Rasio aktivitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi pemanfaatan sumber daya perusahaan (Timur 2014). Ukuran yang biasa digunakan yakni jumlah perputaran aktiva (*total asset turnover*), dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio perputaran aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aset yang dimiliki}} \dots\dots (2)$$

Variabel pada rasio perputaran aktiva adalah penjualan bersih dan total aktiva. Penjualan dikategorikan sama dengan penerimaan atau pemasukan, artinya penerimaan yang diperoleh adalah sama dengan hasil penjualan produk secara keseluruhan.

- C. Rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan mendapatkan laba melalui semua kemampuan dan sumber yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, dan sebagainya (Timur 2014). Ukuran yang biasa digunakan adalah *Net Profit Margin*, dihitung dengan rumus:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \dots\dots\dots (3)$$

Variabel pada *Net Profit Margin* atau *Return On Sales* adalah laba bersih dan penjualan bersih.

Setelah didapatkan hasil dari kinerja keuangan perusahaan, kemudian langkah selanjutnya adalah memberikan skor sesuai dengan Tabel 1.

Tabel 1. Penilaian skor perspektif keuangan

No.	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1	Rasio Lancar	Menurun	Buruk	0
		Tetap	Cukup	1
		Meningkat	Baik	2
2	Rasio Perputaran Aktiva	Menurun	Buruk	0
		Tetap	Cukup	1
3	<i>Net Profit Margin</i>	Meningkat	Baik	2
		Tetap	Cukup	1
		Menurun	Buruk	0

### Kinerja Pelanggan

#### Kepuasan pelanggan

Metode yang digunakan adalah *Customer Satisfaction Index (CSI)*. *Customer Satisfaction Index* digunakan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan menyeluruh dengan pendekatan yang mempertimbangkan tingkat kepentingan dari atribut-atribut kualitas jasa yang diukur (Stratford 2014). Untuk penilaian tingkat kepentingan dan kinerja digunakan skala *Likert* 1-5. Atribut-atribut produk yang digunakan yaitu harga, ukuran kemasan, ketersediaan, kebersihan, masa simpan, ketepatan pengiriman, lama waktu pengiriman, dan layanan purna jual.

Setelah didapat nilai CSI, maka selanjutnya adalah memasukkan pada kategori sebagai berikut, jika nilai CSI 0,00-0,34 kategori tidak puas; jika nilai CSI 0,35-0,50 kategori kurang puas; jika nilai CSI 0,51-0,65 kategori cukup puas; jika nilai CSI 0,66-0,80 kategori puas; Jika nilai CSI 0,81-1,00 kategori sangat puas (Ulum 2007).

#### Retensi pelanggan

Retensi pelanggan merupakan ukuran yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Selain itu bisa juga menunjukkan kesetiaan pelanggan pada perusahaan. Pengukuran kinerja pada perspektif ini sesuai dengan Chamdan (2010). Rumus tingkat retensi pelanggan yaitu:

$$\frac{\Sigma \text{pelanggan tahun berjalan} - \Sigma \text{pelanggan tahun lalu}}{\Sigma \text{pelanggan tahun lalu}} \times 100\% \dots (4)$$

Setelah didapatkan hasil penilaian kepuasan pelanggan, maka langkah selanjutnya adalah memberikan skor sesuai hasil dan kriteria. Penilaian skor perspektif pelanggan dapat dilihat pada Tabel 2.

### Kinerja Proses Bisnis Internal

Pemberian skor perspektif kinerja proses bisnis internal sesuai hasil dan kriteria sesuai yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2. Penilaian skor perspektif pelanggan

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1	Kepuasan Konsumen	Sangat Tidak Puas	Sangat Buruk	0
		Tidak Puas	Buruk	1
		Cukup Puas	Cukup	2
		Sangat Puas	Sangat Baik	4
2	Retensi Konsumen	Menurun	Buruk	0
		Tetap	Cukup	1
		Kenaikan	Baik	2

Tabel 3. Penilaian skor perspektif proses bisnis internal

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1	Diferensiasi Produk	Berkurang	Buruk	0
		Tetap	Cukup	1
		Bertambah	Baik	2
2	Tingkat Penjualan	Menurun	Buruk	0
		Tetap	Cukup	1
		Meningkat	Baik	2
3	Tingkat Kecacatan Produk	Meningkat	Buruk	0
		Tetap	Cukup	1
		Menurun	Baik	2

Proses bisnis internal dapat diukur melalui proses inovasi dan operasi. Pengukuran proses bisnis internal sesuai dengan penelitian Sangaji (2013). Pengukuran inovasi digunakan perbandingan diferensiasi produk baru per bulan, dengan rumus (persamaan 5):

$$\frac{\text{Produk baru bulan berjalan} - \text{Produk baru bulan sebelumnya}}{\text{Produk baru bulan sebelumnya}} \times 100\%$$

Pengukuran proses operasi digunakan perbandingan tingkat penjualan dan jumlah cacat selama produksi. Perbandingan selisih penjualan dicari menggunakan rumus (persamaan 6):

$$\frac{\text{Penjualan bulan terakhir} - \text{Penjualan bulan sebelumnya}}{\text{Penjualan bulan sebelumnya}} \times 100\%$$

Jumlah cacat selama produksi dapat dicari menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah Produk cacat (riject)}}{\text{Jumlah Produksi}} \times 100\% \dots\dots\dots (7)$$

**Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan menggunakan pendekatan produktivitas karyawan, dan kuesioner tentang kepuasan kerja karyawan yang ditujukan kepada manajer, supervisor, dan penanggungjawab rumah kaca. Produktivitas karyawan erat

kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Karena secara teoritis semakin puas karyawan maka produktivitasnya juga tinggi. Untuk mengukur produktivitas karyawan digunakan rumus sebagai berikut (Fressatria 2012):

**Produktivitas karyawan**

$$\frac{\text{Pendapatan perusahaan}}{\text{Jumlah karyawan}} \dots\dots\dots (8)$$

**Tingkat Produktivitas karyawan bulan n**

$$\frac{\text{Prod. karyawan bulan n2} - \text{prod. karyawan bulan n1}}{\text{Produktivitas karyawan bulan n1}} \times 100\% \dots (9)$$

Untuk penilaian tingkat kepuasan kerja karyawan digunakan skala *Likert* rentang skor 1-5. Pengukuran ini didapat dari skor hasil jawaban kuesioner. Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan digunakan rumus sebagai berikut (Tuningrat, Satriawan, dan Lestari 2011):

$$\text{Kepuasan kerja karyawan} = T / (5 \times Y) \times 100\%$$

Nilai rata-rata pada kolom kepentingan dijumlahkan sehingga diperoleh Y. Hasil kali rata rata kepentingan dan kinerja diperoleh skor (S) dan penjumlahan total S diperoleh T. Nilai 5 (pada 5 x Y) adalah nilai maksimum yang digunakan pada skala pengukuran. Hasil pengukuran apabila <50% termasuk kurang puas, 50% sampai <80% termasuk cukup puas, dan 80% atau >80% termasuk puas.

Setelah didapatkan hasil penilaian perspektif kepuasan kerja karyawan, maka langkah selanjutnya adalah memberikan skor sesuai hasil dan kriteria sesuai yang disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Penilaian skor kepuasan kerja karyawan

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1	Produktivitas Karyawan	Rendah	Buruk	0
		Normal	Cukup	1
		Tinggi	Baik	2
2	Kepuasan karyawan	Kurang Puas	Buruk	0
		Cukup Puas	Cukup	1
		Puas	Baik	2

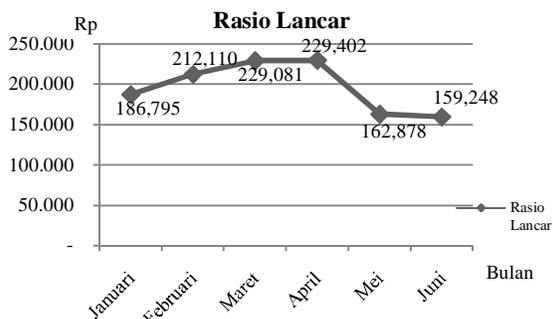
**Penilaian *Balanced Score Card***

Mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan masing-masing memiliki cara penilaian yang tidak sama. Setelah dihitung dan didapatkan total skor kinerja. Kinerja perusahaan baik atau buruk diketahui dengan membagi skor yang diperoleh dengan skor keseluruhan dalam kriteria keseimbangan. Untuk mengukur kinerja perusahaan keseluruhan, Kinerja dikatakan "baik" bila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,8, kinerja "cukup baik" bila nilai yang diperoleh pada rentang 0,5 – 0,79, sedangkan kinerja "kurang baik" bila nilai yang diperoleh kurang dari 0,5 (Tuningrat, Satriawan, dan Lestari 2011):

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan diukur dengan rasio lancar, rasio perputaran aktiva dan *net profit* margin. Hasil penilaian kinerja pada perspektif keuangan dari variabel rasio lancar dapat dilihat pada Gambar 1.



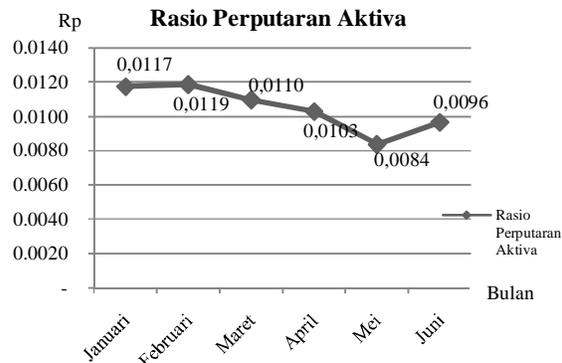
Gambar 1. Hasil perhitungan rasio lancar

Hasil perhitungan pada rasio lancar terjadi kenaikan tiga kali yaitu pada Bulan Februari, Maret dan April 2015. Kemudian mengalami penurunan rasio lancar pada Bulan Mei dan Juni 2015. Penurunan rasio lancar yang terjadi pada Bulan Mei dan Juni 2015 disebabkan hutangnya meningkat walaupun jumlahnya tidak sama dengan jumlah aktiva. Kenaikan hutang terjadi disebabkan pengeluaran untuk benih dan bibit siap tanam meningkat, serta pengerjaan rumah kaca yang diperbaharui atau diperbaiki dan pembuatan media tanam hidroponik NFT di rumah kaca P20 yang terus dilakukan bahkan hingga penulis selesai penelitian, proyek tersebut belum selesai. Selain itu serangan hama dan penyakit yang sangat merugikan terjadi pada rentang bulan Mei hingga Juli 2015 menyebabkan terganggunya pembibitan

dan produksi sayuran sehingga juga berpengaruh pada aktiva.

Tidak ada standar khusus berapa besarnya rasio lancar (*current ratio*) yang paling baik. Semakin tinggi rasio berarti semakin terjamin hutang-hutang perusahaan kepada kreditur. Rasio lancar tidak bisa diartikan mengalami kenaikan karena tidak semua bulan mengalami kenaikan. Rasio lancar juga tidak bisa diartikan mengalami penurunan, karena kenaikan rasio lebih banyak dibandingkan penurunan rasionya. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti memasukkan ke dalam kriteria "cukup baik," sesuai dengan Tabel 5 maka memiliki bobot nilai satu.

Rasio perputaran aktiva adalah mengukur perputaran dari semua asset atau aktiva yang dimiliki perusahaan. Variabel yang mempengaruhi rasio perputaran aktiva di Kebun Cisaroni adalah seluruh penjualan dengan aktiva yang dimiliki. Penurunan rasio perputaran aktiva terjadi pada Bulan Maret, Bulan April, dan Bulan Mei 2015, sedangkan kenaikan rasio terjadi pada Bulan Februari dan Juni 2015. Hasil penilaian kinerja pada perspektif keuangan dari variabel rasio perputaran aktiva dapat dilihat pada Gambar 2.



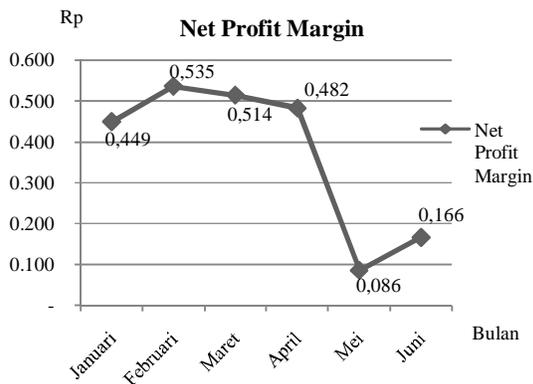
Gambar 2. Hasil perhitungan rasio perputaran aktiva

Kenaikan atau penurunan rasio perputaran aktiva yang terjadi di kebun Cisaroni disebabkan kenaikan dan penurunan penjualan. Penurunan rasio pada Bulan Maret hingga Mei 2015 disebabkan oleh beberapa hal seperti pada Bulan Januari hingga Februari 2015 terjadi perpindahan atau penggabungan usaha antara kebun Kayuambon yang digabung dengan kebun Cisaroni, sehingga memerlukan adaptasi selama 35 s.d. 45 hari setelahnya pada produksi di kebun Cisaroni. Penyebab yang lainnya adalah terjadi serangan hama dan penyakit tanaman pada sayuran NFT. Serangan terjadi dalam kurun waktu dari

Bulan April hingga Agustus 2015, sehingga mengganggu produksi dan menyebabkan pengeluaran meningkat.

Hasil perhitungan pada rasio perputaran aktiva diperoleh hasil bahwa rasio perputaran aktiva di kebun Cisaroni kurang baik. Namun dalam pemberian skor yang diperhatikan apakah rasio perputaran aktiva mengalami penurunan, tetap atau kenaikan. Berdasarkan hasil perhitungan pada rasio perputaran aktiva terjadi kenaikan dua kali yaitu pada Bulan Februari, dan Juni 2015. Perusahaan mengalami penurunan rasio perputaran aktiva pada Bulan Maret, Mei, dan April 2015. Rasio perputaran aktiva tidak bisa diartikan mengalami kenaikan karena tidak semua bulan mengalami kenaikan. Bulan penurunan rasio perputaran aktiva lebih banyak dibanding bulan kenaikan rasio maka dimasukkan ke dalam kriteria “buruk,” sesuai dengan Tabel 5 maka memiliki bobot nilai nol.

Rasio *Net Profit Margin* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih lalu dibandingkan dengan seluruh volume penjualan. Variabel yang mempengaruhi rasio *Net Profit Margin* di kebun Cisaroni adalah laba bersih dengan seluruh penjualan. Hasil penilaian kinerja pada perspektif keuangan dari variabel rasio *net profit margin* dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Hasil perhitungan *net profit margin*

Penurunan rasio perputaran aktiva terjadi pada Bulan Maret sampai Bulan Mei 2015, sedangkan kenaikan rasio terjadi pada Bulan Februari dan Juni 2015. Penurunan rasio pada Bulan Maret hingga Mei 2015 disebabkan oleh beberapa hal seperti terjadi serangan hama dan penyakit tanaman pada sayuran NFT. Serangan terjadi dalam kurun waktu dari Bulan April hingga Agustus 2015, sehingga mengganggu produksi dan menyebabkan pengeluaran meningkat. Selain itu

penyebab yang lainnya pada Bulan Januari hingga Februari 2015 terjadi perpindahan atau penggabungan usaha antara kebun Kayuambon yang digabung dengan kebun Cisaroni, sehingga memerlukan adaptasi selama 35 s.d. 45 hari setelahnya pada produksi di kebun Cisaroni. Penyebab yang lainnya adalah perbaikan dan pembangunan rumah kaca diganti dengan rumah kaca terbuat dari besi serta pembangunan media tanam NFT terus dilakukan.

Pemberian skor yang diperhatikan adalah *net profit margin* mengalami penurunan, tetap atau kenaikan. Berdasarkan hasil perhitungan pada *net profit margin* terjadi kenaikan dua kali yaitu pada Bulan Februari, dan Juni 2015. Namun rasio *net profit margin* pada Bulan Juni tidak lebih besar dari rasio Bulan April 2015. Penurunan rasio *net profit margin* terjadi pada Bulan Maret, Mei, dan April 2015. Bulan penurunan rasio *net profit margin* lebih banyak dibandingkan bulan kenaikan rasio maka dimasukkan ke dalam kriteria “buruk,” sesuai dengan Tabel 5 maka memiliki bobot nilai nol.

Hasil penilaian kinerja pada perspektif keuangan dari ketiga variabel yaitu rasio lancar, rasio perputaran aktiva, dan *net profit margin* disajikan pada Tabel 5. Secara umum, pada penelitian ini perspektif keuangan sesuai Tabel 5 mendapatkan skor satu dari total skor maksimal lima, maka kinerja kebun Cisaroni masuk kategori buruk.

Tabel 5. Hasil penilaian kinerja keuangan

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Hasil Hitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1	Rasio Lancar	Menurun Tetap Meningkat	Tetap	Cukup	1
2	Rasio Perputaran Aktiva	Menurun Tetap Meningkat	Menurun	Buruk	0
3	<i>Net Profit Margin</i>	Menurun Tetap Meningkat	Menurun	Buruk	0
Total					1

**Kinerja Pelanggan**

Perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur menggunakan dua macam metode yaitu kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan. Hasil perhitungan *Customer Satisfaction Index* (CSI) diperoleh hasil indeks kepuasan konsumen dari produk PT “X” adalah “Puas” dengan nilai CSI sebesar 76,49 persen. Hal ini menggambarkan toko pelanggan produk dari PT “X” cukup puas atas kinerja layanan yang diberikan, dan dirasakan belum cukup maksimal secara keseluruhan selama ini. Kategori puas dalam penilaian skor perusahaan masuk dalam kriteria “Baik” sesuai dengan Tabel 6 maka memiliki bobot nilai tiga.

Untuk memberikan kepuasan yang lebih lagi di masa yang akan datang, maka pihak dari PT “X” harus meningkatkan kinerja layanan kepada toko pelanggan produknya. Peningkatan kinerja layanan kepada toko pelanggan dapat dilakukan dengan cara mengirim produk tepat waktu dan sesuai pesanan, karena terkadang perusahaan salah dalam mengirim produk. Selain itu memberikan promo yang menarik kepada toko. Toko pelanggan tersebut merupakan ujung tombak dari pemasaran produk langsung ke konsumen akhir. Perusahaan harus berusaha mengurangi jumlah komplain yang masuk dari toko pelanggan seperti kurangnya produk antara yang dipesan dengan yang dikirim, kesesuaian mutu produk yang diterapkan, dan kecepatan dalam pengiriman.

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur seberapa banyak pelanggan yang dapat dipertahankan atau bahkan jumlahnya meningkat pada periode berjalan dibandingkan periode sebelumnya. Retensi pelanggan masih berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Hasil perhitungan retensi pelanggan PT “X” mengalami kenaikan positif sebesar 30,77 persen dari Agustus 2014 hingga Agustus 2015. Peningkatan jumlah pelanggan ini cukup tinggi, dan bisa dimasukkan ke dalam kategori bertahan (*Sustain*). Pada tahap ini jumlah pelanggan masih akan terus bertambah namun tidak signifikan. Pada tahap ini masih akan terus dilakukan inovasi produk agar meningkatkan penjualan produk. Kebun akan terus mengalami perluasan dan perkembangan sehingga masih diperlukan investasi.

Peningkatan jumlah pelanggan tersebut masih akan terus berlanjut jika kualitas layanan dan produknya meningkat. Perkembangan masyarakat Bandung yang semakin modern, akan menarik investor

untuk membuat toko swalayan atau modern. Toko tersebut nantinya bisa menjadi pelanggan dari PT “X”. Berdasarkan hal tersebut, maka PT “X” harus meningkatkan produksi, menjaga dan meningkatkan kualitas produk serta layanan kepada pelanggan setia, serta terus melakukan inovasi terhadap produk maupun sistem penjualan.

Secara umum, pada kinerja pelanggan sesuai Tabel 6 diperoleh skor total sebesar lima, dari total skor maksimal enam, maka penilaian kinerja kebun pada perspektif pelanggan termasuk dalam kategori Baik, walaupun baik namun belum maksimal atas kinerja layanan yang diberikan. Hasil penilaian kinerja pada perspektif pelanggan dari kedua variabel yaitu kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan disajikan pada Tabel 6. Kinerja kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan di masa yang akan datang dengan cara pihak dari PT “X” harus meningkatkan kinerja layanan kepada toko pelanggan produk PT “X” dan menjaga kualitas, kontinuitas dan kuantitas produknya.

**Kinerja Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal pada penelitian ini diukur menggunakan tiga macam metode yaitu tingkat diferensiasi produk, tingkat penjualan produk, dan tingkat kecacatan produk.

Tingkat diferensiasi merupakan selisih antara jumlah produk bulan berjalan dengan bulan sebelumnya, yang kemudian hasilnya dibandingkan dengan banyaknya produk baru atau beda bulan sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa selama rentang Bulan Januari hingga Bulan Juni 2015 tidak ada penambahan produk atau tanaman sayuran baru di kebun Cisaroni.

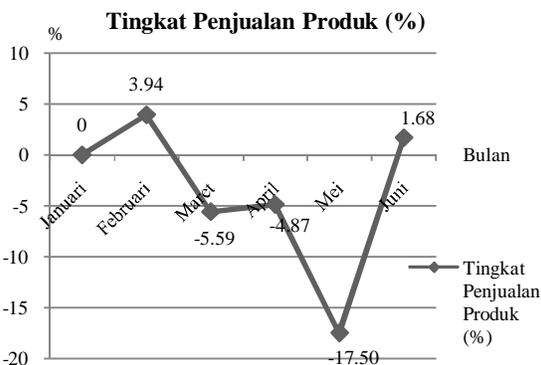
Tabel 6. Hasil penilaian kinerja pelanggan

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Hasil Hitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1	Kepuasan Konsumen	Sangat Tidak Puas Tidak Puas Cukup Puas Sangat Puas	CSI = 76,49% (Puas)	Baik	3
2	Retensi Konsumen	Menurun Tetap Kenaikan	Pelanggan Meningkat	Baik	2
Total					5

Hal berbeda pada tingkat jenis produk sayuran yang diproduksi mengalami penurunan jika dilihat dari Bulan Januari hingga Bulan Juni 2015. Jenis produk yang telah dihasilkan tidak berkurang atau dihilangkan. Jenis produk sayuran tersebut masih ada, hanya saja produk tersebut sedang tidak diproduksi.

Berdasarkan perhitungan pada diferensiasi produk diperoleh hasil bahwa tidak ada diferensiasi produk, tidak ada pengurangan produk yang ada. Hal berbeda jika dilihat berdasarkan jenis produk yang diproduksi didapatkan hasil bahwa menurun karena produk sementara ditunda dengan alasan tertentu. Namun dalam pemberian skor yang diperhatikan apakah inovasi produk mengalami penurunan, tetap atau kenaikan. Berdasarkan hasil perhitungan bahwa dari Bulan Januari sampai dengan Juni 2015 tidak ada diferensiasi produk atau tetap sehingga dalam penilaian skor masuk kriteria “cukup,” sesuai dengan Tabel 9 maka memiliki bobot nilai satu.

Hasil perhitungan tingkat penjualan produk dari Bulan Januari s.d. Juni 2015 kebun Cisaroni disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Tingkat penjualan produk Kebun Cisaroni Bulan Januari--Juni 2015

Secara umum penjualan produk dari kebun Cisaroni cukup baik. Kenaikan tingkat terjadi pada Bulan Februari, April, dan Juni. Penurunan penjualan terjadi pada Bulan Maret, dan Mei. Penurunan yang terjadi bukan disebabkan permintaannya yang menurun, tetapi diakibatkan oleh penurunan produksi barang siap kirim pada bulan tersebut sehingga permintaan produk tidak dapat dipenuhi semua oleh perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan penjualan seperti terjadi serangan hama dan penyakit tanaman pada sayuran NFT. Serangan terjadi dalam kurun waktu dari Bulan

April hingga Agustus, sehingga mengganggu produksi. Selain itu penyebab yang lainnya pada Bulan Januari hingga Februari terjadi perpindahan atau penggabungan usaha antara kebun Kayuambon yang digabung dengan kebun Cisaroni, sehingga memerlukan adaptasi selama 35 sampai dengan 45 hari setelahnya pada produksi di kebun Cisaroni.

Tingkat penjualan produk tidak bisa diartikan mengalami kenaikan karena tidak semua bulan mengalami kenaikan. Tingkat penjualan produk tidak bisa diartikan mengalami penurunan karena minimal tiga dari lima bulan mengalami penurunan rasio. Berdasarkan hal tersebut, maka penilaian skor masuk kriteria “cukup,” sesuai dengan Tabel 9 maka memiliki bobot nilai satu.

Kecacatan atau terbuang produk merupakan produk yang tidak bisa terserap atau terjual oleh bagian pemasaran karena berbagai alasan seperti kualitas yang tidak sesuai ataupun tidak sesuai standar mutu yang telah ditetapkan. Tingkat kecacatan dan terbuangnya produk di divisi NFT Kebun Cisaroni Bulan Januari s.d Juni 2015 dapat dilihat pada Tabel 7. Tingkat kecacatan dan terbuangnya produk di divisi Timun Tomat Kebun Cisaroni Bulan Januari s.d Juni 2015 dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 7. Tingkat kecacatan dan terbuangnya produk di divisi NFT Kebun Cisaroni Bulan Januari--Juni 2015

No	Bulan	Jumlah Riil Produksi (kg)	Jumlah Produk Cacat (kg)	Rasio Jumlah Produk Cacat (%)
1	Januari	25920,38	2953,00	11,39
2	Februari	20910,74	1170,00	5,60
3	Maret	20762,76	280,00	1,35
4	April	19349,93	48,00	0,25
5	Mei	17411,73	111,00	0,64
6	Juni	17983,79	41,00	0,23

Tabel 8. Tingkat kecacatan dan terbuangnya produk di divisi Timun Tomat Kebun Cisaroni Bulan Januari--Juni 2015

No	Bulan	Jumlah Riil Produksi (kg)	Jumlah Produk Cacat (kg)	Rasio Jumlah Produk Cacat (%)
1	Januari	2660,35	240,55	9,04
2	Februari	1626,30	85,05	5,23
3	Maret	3148,60	228,65	7,26
4	April	3885,40	218,80	5,63
5	Mei	3420,60	118,15	3,45
6	Juni	3141,75	113,9	3,63

Berdasarkan hasil perhitungan pada tingkat kecacatan produk terjadi penurunan tingkat kecacatan produk dari Bulan Januari hingga Juni, hal ini berarti produk dalam keadaan baik. Terdapat beberapa hal yang menyebabkan barang mengalami cacat atau terbuang yaitu permintaan barang sedikit sedangkan barang yang diproduksi banyak, produk dari petani mutunya lebih bagus, dan karena barang yang *underspeck* atau di bawah standar mutu yang ditetapkan. Penurunan tingkat kecacatan produk terjadi pada lima bulan dari enam bulan. Kemudian dikarenakan bulan penurunan rasio tingkat kecacatan produk lebih banyak maka dimasukkan ke dalam kriteria “baik,” sesuai dengan Tabel 9 maka memiliki bobot nilai dua.

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh skor total sebesar empat, dengan skor maksimal yang bisa diperoleh enam. Berdasarkan hal tersebut, maka dengan skor tersebut, maka penilaian kinerja kebun Cisaroni pada perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kategori cukup baik, sehingga harus ditingkatkan lagi kinerja manajemen kebun. Berikut disajikan hasil penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal pada Tabel 9.

**Kinerja Kepuasan Karyawan**

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam penelitian ini berfokus terhadap karyawan dengan alat analisis yang digunakan adalah tingkat produktivitas karyawan dan tingkat kepuasan karyawan.

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Produktivitas karyawan pada Bulan Januari 2015 adalah sebesar Rp2.238.026,97. Kemudian pada Bulan Februari 2015 produktivitas karyawan mencapai Rp2.775.663,59. Bulan Maret 2015 produktivitas karyawan dari kebun Cisaroni adalah sebesar Rp2.515.143,06. Bulan April 2015 produktivitas karyawan mencapai Rp2.244.851,68. Produktivitas karyawan di kebun Cisaroni pada Bulan Mei 2015 adalah sebesar Rp329.685,50. Selanjutnya pada Bulan Juni 2015 produktivitas karyawan mencapai Rp1.172.802,80. Fakta di lapangan memperlihatkan bahwa selain jabatan supervisor ke atas, banyak karyawan yang bertugas di kebun sebagai penanggung jawab kebun, pekerja kebun, pekerja *packing house* mendapatkan pendapatan di bawah UMR Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 9. Hasil penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal

No	Variabel	Penilaian skor Perusahaan	Hasil Penelitian	Kriteria	Bobot Nilai
1	Diferensiasi Produk	Berkurang Tetap Bertambah	Jumlah Produk Tetap	Cukup	1
2	Tingkat Penjualan	Menurun Tetap Meningkat	Tetap	Cukup	1
3	Tingkat Kecacatan Produk	Meningkat Tetap Menurun	Menurun tingkat kecacatan produk	Baik	2
Total					4

Tabel 10. Hasil penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

No	Variabel	Hasil Penelitian	Kriteria	Bobot Nilai
1	Produktivitas Karyawan	Normal	Cukup Baik	1
2	Kepuasan karyawan	Cukup Puas	Cukup Baik	1
Total				2

Perhitungan produktivitas karyawan di Kebun Cisaroni PT “X” diperoleh hasil bahwa jumlah produktivitas karyawan cukup tinggi selama empat bulan, tetap terdapat dua bulan yang produktivitasnya redah. Produktivitas karyawan cukup tinggi dikarenakan melebihi Upah Minimum Regional (UMR) kabupaten yaitu Rp2.000.000,000. Namun karena hanya terdapat empat bulan dari total enam bulan yang tinggi maka hasil penelitian masuk ke kategori normal. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penilaian kinerja masuk ke dalam kriteria “cukup baik,” sesuai dengan Tabel 4 maka memiliki bobot nilai satu.

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Hasil penelitian kepuasan kerja karyawan di Kebun Cisaroni PT PT “X” adalah “Cukup Puas”. Nilai Indeks kerjanya sebesar 76,62%. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan yang bekerja cukup puas atas kerjanya, kinerja manajemen dan fasilitas yang ada di lingkungan kerjanya, namun belum maksimal kepuasan kerjanya sehingga dapat bertambah.

Kemudian berdasarkan nilai tersebut dimasukkan dalam kategori cukup puas. Kategori cukup puas

dalam penilaian skor perusahaan masuk dalam kriteria “cukup baik,” sesuai dengan Tabel 4 maka memiliki bobot nilai satu. Fakta di lapangan memperlihatkan bahwa banyak karyawan yang posisi jabatannya penanggung jawab kebun memiliki pendapatan dibawah UMR, fasilitas untuk kebun kurang lengkap, keamanan di kebun masih belum maksimal, serta cuti hari raya yang minim sekali.

Berdasarkan Tabel 8 diperoleh skor total sebesar dua, dengan skor maksimal yang bisa diperoleh empat. Berdasarkan hal tersebut, maka dengan skor tersebut, maka penilaian kinerja kebun Cisaroni pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam kategori “Cukup Baik,” walaupun baik namun belum maksimal atas kinerja karyawan dan perusahaan.

### **Rekapitulasi Penilaian Kinerja *Balanced Scorecard***

Penilaian kinerja perusahaan terhadap empat perspektif pada *Balanced Scorecard* dilakukan dengan pembobotan. Mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan masing-masing memiliki cara penilaian yang tidak sama. Total penilaian skor kebun Cisaroni PT PT “X” jika dijumlahkan dari Tabel 5, 6, 9 dan 10 adalah 12. Total Skor maksimal yang bisa didapat adalah sebesar 22. Kinerja perusahaan baik atau buruk diketahui dengan membagi skor yang diperoleh dengan skor keseluruhan dalam kriteria keseimbangan. Hasil perhitungan yang diperoleh yaitu 0,55 maka kinerja kebun Cisaroni PT PT “X” berdasarkan kategori menunjukkan kinerja yang “Cukup Baik.”

Perspektif yang paling lemah adalah perspektif keuangan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Permana (2011) bahwa PT “X” mengalami risiko produksi. Indikasi adanya risiko pada budidaya bunga potong mawar dapat dilihat dari adanya fluktuasi atau variasi jumlah produksi ataupun produktivitas yang dialami PT “X”.

### **KESIMPULAN**

Kinerja kebun Cisaroni PT “X” secara umum dengan pendekatan *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil kinerja cukup baik. Kinerja keuangan (finansial) termasuk kategori buruk. Kinerja pelanggan termasuk kategori baik. Kinerja proses bisnis internal termasuk kategori cukup

baik. Kinerja kepuasan karyawan Kebun Cisaroni PT “X” termasuk kategori cukup baik.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Badan Pusat Statistik. 2014. *Statistik Perusahaan Hortikultura 2013-2014*. [http://www.bps.go.id/hasil\\_publicasi/stat\\_persh\\_horti2013-2014/index3.php?pub=Statistik%20Perusahaan%20Hortikultura%2020132014](http://www.bps.go.id/hasil_publicasi/stat_persh_horti2013-2014/index3.php?pub=Statistik%20Perusahaan%20Hortikultura%2020132014). [12 November 2014]
- Chamdan NUN. 2010. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo. Skripsi. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Fressatria. 2012. PT Wotraco Bali Raya (ditinjau dari *balanced scorecard*). *JAA UNUD*. Vol. 1 (2) Bulan Oktober 2012. <http://ojs.unud.ac.id/index.php/JAA/article/view/4864>. [26 Februari 2015]
- Kaplan RS, Norton SDP. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Permana A. 2011. Analisis Risiko Produksi Bunga Potong Mawar Pada PT “X” di Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung. Skripsi. Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Roslani R dan N Sumarni. 2005. *Budidaya Tanaman Sayuran Dengan Sistem Hidroponik*. Balai Penelitian Tanaman Sayuran. Bandung. <http://balitsa.litbang.pertanian.go.id/ind/index.php/publikasi/monograf-i-dan-buku-balitsa.html?showall=&start=2>. [6 Januari 2015]
- Sangaji MY. 2013. Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (studi kasus di PT. Grafindo Mitra Semesta). *Journal UIN SUKA*. Vol. 2 (1). <http://journal.uin-suka.ac.id/jurnal/artikel/270/analisis-pengukuran-kinerja-perusahaan-dengan-menggunakan-metode-balanced-scorecard-studi-kasus-di-pt-grafindo-mitra-semesta>. [26 Februari 2015]
- Stratford. 2014. Stratford On-Avon District Council Customer Satisfaction Index. <https://www.stratford.gov.uk/files/seealsodocs/149284/CSI%20Results%202014%20Final%20Report.pdf>. [11 Maret 2015]
- Timur AP. 2014. Penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* (studi kasus pada Score Café, Malang). *Jurnal*

- Lulusan TIP FTP UB* Vol. 1 (5).  
<http://skripsitipftp.staff.ub.ac.id/files/2014/12/2.-JURNAL-Anggara-Prio-Timur.pdf>. [5 Maret 2015]
- Tuningrat IAM, Satriawan IK, dan. Lestari IGAS. 2011. Analisis tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan (studi kasus di Perusahaan Kopi Banyuwatis). *Jurnal PIRAMIDA*. Vol. VIII (2).<http://ojs.unud.ac.id/index.php/piramida/article/view/7003/5252>. [26 Februari 2015]
- Ulum H. 2007. *Panduan Survei Kepuasan Konsumen*. PT Sucofindo. Jakarta.