

BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA PT MITRAKARYA JAYA MANDIRI

Evi Yulianti¹

¹Akademi Akuntansi Bina Insani; evi.yulianti50@gmail.com

Lucia Ari Diyani²

²Akademi Akuntansi Bina Insani; luciadiyani@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the performance of the company through four main perspectives of financial perspective, customer, internal business and learning and growth. Data analysis techniques using descriptive quantitative and qualitative. The variables used in the financial perspective are Return On Equity, Return On Assets, Profit Margin On Sales, Sales Growth Rate, on customer perspective using Customer Satisfaction Index variable, Customer Retention Rate, Customer Acquisition and Number of Complaints, on internal business perspective using percentage variables Broken product and percentage of products delivered on time, on learning and growth perspective using Employee Satisfaction Index variable, Employee Retention and Employee Training. The result of the research shows that the performance of PT Mitrakarya Jaya Mandiri in financial perspective is considered not very good, the customer perspective is considered good, internal business perspective is considered less good and the learning and growth perspective is considered good. Overall company performance in 2012-2015 is classified under "Less Healthy", BBB category with Total Score Performance = 53,40%.

Keywords: *Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspectives, Learning and Growth Perspective*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif dari tahun ke tahun menyebabkan perusahaan saling berkompetisi untuk merebut pangsa pasar. Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk melakukan strategi bisnis yang tepat. Perusahaan perlu mengamati kondisi persaingan bisnis yang senantiasa mengalami perubahan dan perkembangan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan telah tercapai.

Pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional, dengan pengukuran kinerja keuangan. Seiring dengan berkembangnya teknologi informasi dan tuntutan persaingan usaha, pengukuran kinerja dengan perspektif keuangan sudah tidak memadai lagi, karena tidak mampu mengukur harta tidak berwujud dan harta intelektual, padahal merupakan salah satu faktor penting yang menunjang keberhasilan perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis.

Pengukuran kinerja yang dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard* dapat mengatasi keterbatasan pengukuran kinerja tradisional karena pengukuran kinerja tradisional dianggap sudah tidak memadai lagi. Pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan jika dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional, yaitu cakupannya lebih komprehensif, dimana *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang, selain menggunakan tolok ukur keuangan sebagai dasar pengukuran kinerja, juga menggunakan tolok ukur non keuangan yang terdiri dari aspek pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Perusahaan harus memiliki nilai tambah di semua perspektif baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang serta perlu untuk menyeimbangkan aspek finansial dan non finansial untuk mencapai keberhasilan (Asa *et al*, 2013). Christina dan Sudana (2013) mengungkapkan bahwa *Balanced scorecard* cocok diimplementasikan terhadap segala jenis entitas bisnis, dikarenakan semua entitas memerlukan adanya sistem pengukuran kinerja yang mampu menghitung ukuran-ukuran finansial serta non-finansial. Asriani (2012) mengemukakan bahwa “*Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional”.

Balanced Scorecard dianggap lebih komprehensif dibanding pengukuran kinerja tradisional, oleh sebab itu perusahaan menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja perusahaannya. *Balance Scorecard* memiliki akurasi yang komprehensif terhadap fungsi saat ini serta di masa yang akan datang (Senarath dan Patabendige, 2015). Agustina dan Retnani (2015) mengemukakan bahwa “Manfaat pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* adalah untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya dan memberikan kinerja terbaiknya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan”. Fujianti dan Satria (2017) mengemukakan bahwa “Pengukuran kinerja hanya dari perspektif finansial tidaklah memadai lagi sehingga diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai perspektif secara komprehensif. Pengukuran kinerja yang menilai kinerja secara komprehensif disebut BSC”. *Balanced Scorecard* juga berfungsi sebagai sarana komunikasi, informasi, serta proses belajar dalam suatu perusahaan, juga dapat mengarahkan upaya pencapaian tujuan perusahaan kepada karyawan (Winarsih, 2014).

Gunawan (2015) mengungkapkan bahwa *Balanced scorecard* juga memberikan penawaran kepada organisasi akan pencapaian keunggulan kompetitif karena dengan terukurnya seluruh aspek organisasi secara komprehensif dan seimbang akan dapat memotivasi “*breakthrough improvement*” di berbagai bidang seperti: produk, proses, customer, dan pengembangan pasar”. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebaiknya tidak hanya sebagai alat ukur kinerja semata, melainkan juga sebagai instrumen strategis untuk pengambilan keputusan di masa depan (Pratiwi dan Mildawati, 2014). Soderberg *et al* (2011) mengemukakan bahwa “*The BSC’s efficacy across firms are vulnerable to a potential confound if they do not control for differences in implementation and use across firms*”.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah mengetahui hasil analisis kinerja di PT Mitrakarya Jaya Mandiri jika diukur dengan menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian milik Yuliatmojo (2013) yang berjudul Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Turbo Engineering di Bekasi, dengan menggunakan indikator pada Perspektif Finansial yaitu *Return on Equity*, *Return on Asset*, *Profit Margin on Sales* dan tingkat pertumbuhan penjualan. Indikator pada perspektif pelanggan yang digunakan adalah retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, jumlah komplain dan survei kepuasan pelanggan. Indikator pada perspektif bisnis internal yaitu persentase jumlah produk rusak dan persentase jumlah produk yang dikirim tepat waktu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan indikator pelatihan karyawan, retensi karyawan dan survei kepuasan karyawan.

Penelitian ini mengambil sampel di PT Mitrakarya Jaya Mandiri yang berlokasi di Jati Asih Bekasi. Perusahaan ini bergerak di bidang karoseri *dump truck* dan tergolong perusahaan yang masih baru dan memiliki perkembangan yang baik dari tahun ke tahun. Data yang digunakan adalah data pada periode waktu empat tahun, yaitu tahun 2012 sampai tahun 2015.

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan berasal dari hasil penyebaran kuesioner kepada pelanggan dan karyawan PT Mitrakarya Jaya Mandiri, serta laporan keuangan PT Mitrakarya Jaya Mandiri periode tahun 2012-2015 serta data sekunder yang berasal dari buku dan jurnal yang terkait dengan objek penelitian. Wawancara dalam rangka memperoleh data, dilakukan kepada Direktur, Staff Administrasi PT Mitrakarya Jaya Mandiri. Selain melakukan wawancara, penyebaran kuesioner dilakukan kepada karyawan PT Mitrakarya Jaya Mandiri sebanyak 35 responden dan kepada pelanggan PT Mitrakarya Jaya Mandiri sebanyak 15 responden.

Penelitian ini menggunakan indikator pada masing-masing perspektif yang mengacu pada penelitian Yuliatmojo (2013). Indikator yang digunakan pada perspektif finansial adalah yaitu *Return on Equity*, *Return on Asset*, *Profit Margin on Sales* dan tingkat pertumbuhan penjualan. Pada perspektif pelanggan menggunakan indikator survei kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan jumlah komplain. Pada perspektif bisnis internal menggunakan indikator persentase jumlah produk rusak dan persentase jumlah produk yang dikirim tepat waktu. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan indikator survei kepuasan karyawan, pelatihan karyawan dan retensi karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Finansial

- a. *Return on Equity* (Hasil Pengembalian Ekuitas)

**Tabel 1 Hasil Perhitungan *Return on Equity* (ROE)
(Dalam Rupiah)**

Tahun	Laba Bersih	Total Ekuitas	ROE
2012	(267.731.074)	732.268.926	-36,6%
2013	146.852.880	879.121.806	16,7%
2014	117.963.691	1.036.526.680	11,4%
2015	534.936.144	1.571.462.824	34,0%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 1, nilai dari ROE mengalami kenaikan sebesar 53,3% pada tahun 2013. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya jumlah laba bersih yang dipicu oleh meningkatnya penjualan bersih di tahun 2013. Namun pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 5,3%. Hal tersebut disebabkan penurunan laba bersih yang dipicu oleh kenaikan Harga Pokok Penjualan (HPP). Pada tahun 2015 nilai dari ROE kembali lagi meningkat dengan kenaikan sebesar 22,6%.

- b. *Return on Assets* (Hasil Pengembalian Aset)

**Tabel 2 Hasil Perhitungan *Return on Assets* (ROA)
(Dalam Rupiah)**

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	ROA
2012	(267.731.074)	2.857.770.462	-9,4%
2013	146.852.880	3.281.616.858	4,5%
2014	117.963.691	7.827.824.452	1,5%
2015	534.936.144	12.189.678.572	4,4%

Sumber: Data Diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 2, kenaikan sebesar 13,9% pada tahun 2013. Namun pada tahun 2014 nilai ROA menurun sebesar 3%. Penurunan ini disebabkan karena penggunaan aktiva yang terlalu besar tidak sebanding dengan laba yang diperoleh dari penjualan. Penggunaan aktiva yang dimaksud adalah tingginya jumlah persediaan. Dan kenaikan pada tahun 2015 sebesar 2,9%.

c. *Profit Margin on Sales* (PMoS)

**Tabel 3 Hasil Perhitungan *Profit Margin on Sales* (PMoS)
(Dalam Rupiah)**

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	PMoS
2012	(267.731.074)	6.066.681.823	-4,4%
2013	146.852.880	10.520.993.187	1,4%
2014	117.963.691	10.813.864.545	1,1%
2015	534.936.144	8.368.831.816	6,4%

Sumber: Data Diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 3, nilai dari *Profit Margin on Sales* mengalami kenaikan sebesar 5,8% pada tahun 2013. Namun pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 0,3%. Penurunan tersebut disebabkan oleh penurunan laba bersih yang disebabkan oleh meningkatnya Harga Pokok Produksi. Kenaikan sebesar 5,3% pada tahun 2015. Kenaikan tersebut disebabkan oleh meningkatnya jumlah laba bersih yang dihasilkan perusahaan yang dipicu oleh penurunan Harga Pokok Produksi dan beban pemasaran.

d. Tingkat Pertumbuhan Penjualan

**Tabel 4 Hasil Perhitungan Tingkat Pertumbuhan Penjualan
(Dalam Rupiah)**

Tahun	Penjualan Tahun X	Penjualan Tahun X-1	Selisih Penjualan	Tingkat Pertumbuhan Penjualan
2012	6.066.681.823	-	-	-
2013	10.520.993.187	6.066.681.823	4.454.311.364	73,4%
2014	10.813.864.545	10.520.993.187	292.871.358	2,8%
2015	8.368.831.816	10.813.864.545	(2.445.032.729)	-22,6%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 4, penjualan pada tahun 2012-2013 mencapai angka 73,4%. Namun pada tahun 2014 dan 2015 mengalami penurunan masing-masing sebesar 2,8% dan 22,6%. Penurunan tersebut disebabkan oleh kebutuhan pelanggan terhadap permintaan produk yang menurun, sehingga penjualan menjadi menurun pada tahun 2014 dan tahun 2015.

Perspektif Pelanggan

a. *Customer Satisfaction Index* (Indeks Kepuasan Pelanggan)

Zin *et al* mengemukakan bahwa “*The customer perspective is a leading indicator that helps the organization evaluates customer satisfaction with its brand or services*”. Indeks kepuasan pelanggan diperoleh dari hasil survei dan dinyatakan dalam Skala Likert (Skala 1-4). Dengan ketentuan 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Setuju (S) serta 4 = Sangat Setuju (SS). Jumlah pelanggan yang dijadikan responden adalah sebanyak 15 responden dari jumlah pelanggan PT Mitrakarya Jaya Mandiri berjumlah 25 pelanggan, karena pelanggan yang dijadikan responden hanya pelanggan yang loyal.

Tabel 5 Persentase Customer Satisfaction Index Tahun 2012

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	1	2	3	4
1	0%	0%	83%	17%
2	0%	17%	67%	17%
3	17%	0%	67%	17%
4	0%	0%	83%	17%
Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	1	2	3	4
5	0%	0%	83%	17%
6	0%	17%	83%	0%
7	0%	0%	83%	17%
8	0%	0%	83%	17%
Rata-Rata	2%	4%	79%	15%

Sumber: Data Diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 5 diperoleh hasil survei kepuasan pelanggan tahun 2012 dari 8 pertanyaan yang diajukan kepada 6 responden diperoleh hasil rata-rata yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 4%, yang menjawab setuju sebanyak 79% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 15.

Tabel 6 Persentase Customer Satisfaction Index Tahun 2013

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	1	2	3	4
1	0%	50%	0%	50%
2	0%	0%	50%	50%
3	0%	50%	0%	50%
4	0%	0%	50%	50%
5	0%	50%	0%	50%
6	0%	50%	0%	50%
7	0%	50%	0%	50%
8	0%	50%	0%	50%
Rata-Rata	0%	38%	13%	50%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 3.6 diperoleh hasil survei kepuasan pelanggan tahun 2013 dari 8 pertanyaan yang diajukan kepada 2 responden diperoleh hasil rata-rata yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 0%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 38%, yang menjawab setuju sebanyak 13% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 50%.

Tabel 7 Persentase Customer Satisfaction Index Tahun 2014

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	1	2	3	4
1	0%	33%	33%	33%
2	33%	0%	33%	33%
3	0%	0%	33%	67%
4	0%	0%	67%	33%
5	33%	0%	33%	33%
6	33%	0%	33%	33%
7	0%	33%	0%	67%
8	33%	0%	33%	33%
Rata-Rata	17%	8%	33%	42%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 7 diperoleh hasil survei kepuasan pelanggan tahun 2014 dari 8 pertanyaan yang diajukan kepada 3 responden diperoleh hasil rata-rata yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 17%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 8%, yang menjawab setuju sebanyak 33% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 42%.

Tabel 8 Persentase Customer Satisfaction Index Tahun 2015

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	1	2	3	4
1	0%	0%	75%	25%
2	0%	0%	50%	50%
3	0%	0%	75%	25%
4	0%	0%	75%	25%
5	0%	0%	75%	25%
6	0%	0%	50%	50%
7	0%	0%	75%	25%
8	0%	0%	50%	50%
Rata-Rata	0%	0%	66%	34%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 8 diperoleh hasil survei kepuasan pelanggan tahun 2015 dari 8 pertanyaan yang diajukan kepada 4 responden diperoleh hasil rata-rata yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 0%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 0%, yang menjawab setuju sebanyak 66% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 34%.

Tabel 9 Item – Total Statistics

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Item 01	21,93	20,210	,922	,987	,930
Item 02	21,93	19,781	,734	,916	,941
Item 03	21,93	20,781	,585	,845	,952
Item 04	21,80	22,600	,716	,925	,944
Item 05	22,00	18,857	,927	,977	,927
Item 06	22,07	18,638	,901	,938	,929
Item 07	21,87	20,124	,881	,923	,931
Item 08	21,93	19,067	,846	,965	,933

Sumber : Hasil Olahan SPSS

Tabel 10 Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
,944	,950	8

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Tabel 11 Hasil Perhitungan R Tabel

df	t_0.05	r_0.05
10	1,81	0,497
11	1,80	0,476
12	1,78	0,457
13	1,77	0,440
14	1,76	0,425
15	1,75	0,412

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Hasil output SPSS menunjukkan bahwa konstruk Item memberikan nilai Cronbach Alpha 95,0% yang menurut kriteria bisa dikatakan reliabel. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df) = n – 2, n adalah jumlah sample. Jumlah sample (n) = 15, 15 – 2 = 13 dengan df = 13 dan alpha = 0,05 didapat r table 0,440. Nilai *Corrected Item - Total Correlation* (r hitung) dibandingkan dengan hasil perhitungan r table = 0,440. Jika r hitung lebih besar dari r table dan nilai positif maka pertanyaan dinyatakan valid.

Tabel 12 Perbandingan R Hitung dengan R Tabel

	R Hitung	R Tabel	Kriteria
Item 01	0,922	0,440	Valid
Item 02	0,734	0,440	Valid
Item 03	0,585	0,440	Valid
Item 04	0,716	0,440	Valid
Item 05	0,927	0,440	Valid
Item 06	0,901	0,440	Valid
Item 07	0,881	0,440	Valid
Item 08	0,846	0,440	Valid

Sumber: Data diolah Peneliti

Tabel 12 menunjukkan semua item pertanyaan dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari r table.

a. *Customer Retention Rate* (Tingkat Retensi Pelanggan)**Tabel 13 Hasil Perhitungan *Customer Retention Rate***

Tahun	Jumlah Pelanggan Loyal	Total Jumlah Pelanggan	<i>Customer Retention Rate</i>
2012	8	10	80,0%
2013	15	16	93,8%
2014	19	20	95,0%
2015	34	35	97,1%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 13, persentase tingkat retensi pelanggan mengalami kenaikan setiap tahunnya, yaitu sebesar 13,8% di tahun 2013, 1,2 % di tahun 2014, dan 2,1% di tahun 2015. Peningkatan tersebut terjadi karena perusahaan selalu memperbaiki dalam hal peningkatan kepuasan pelanggan dengan mengirimkan produk tepat waktu sehingga pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan.

b. *Customer Acquisition* (Akuisisi Pelanggan)**Tabel 14 Hasil Perhitungan *Customer Acquisition***

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan Tahun ini	<i>Customer Acquisition</i>
2012	7	10	70,0%
2013	6	16	37,5%
2014	4	20	20,0%
2015	15	35	42,9%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 14, persentase akuisisi pelanggan pada tahun 2013 dan tahun 2014 mengalami penurunan. Penurunan pada tahun 2013 sebesar 32,5%, penurunan sebesar 17,5% terjadi pada tahun 2014. Penurunan tersebut disebabkan karena perusahaan kurang mampu mempertahankan promosi untuk menarik pelanggan baru. Pada tahun 2015 perusahaan memperoleh 15 pelanggan baru dan persentase akuisisi pelanggan mengalami peningkatan sebesar 22,9%, yaitu dari 20,0% pada tahun 2014 menjadi 42,9% pada tahun 2015.

c. *Number of Complain* (Jumlah Komplain)**Tabel 15 Hasil Perhitungan Jumlah Keluhan Pelanggan**

Tahun	Jumlah Pelanggan Komplain	Jumlah Pelanggan Tahun ini	<i>Number of Complain</i>
2012	7	10	70,0%
2013	10	16	62,5%
2014	12	20	60,0%
2015	14	35	40,0%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 15, persentase jumlah keluhan pelanggan mengalami penurunan setiap tahunnya, yaitu sebesar 7,5% pada tahun 2013. Penurunan sebesar 2,5% pada tahun 2014. Penurunan

sebesar 20,0% pada tahun 2015, Hal tersebut menunjukkan hasil yang baik karena perusahaan telah memperbaiki kinerjanya sehingga jumlah keluhan pelanggan setiap tahunnya menurun.

Perspektif Bisnis Internal

a. Persentase Jumlah Produk Rusak

Tabel 16 Hasil Perhitungan Jumlah Produk Yang Rusak

Tahun	Jumlah Produk Yang Rusak	Jumlah Produk Yang Diproduksi	Persentase Produk Rusak
2012	53	172	30,8%
2013	41	301	13,6%
2014	36	300	12,0%
2015	26	226	11,5%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 16, persentase jumlah produk yang mengalami kerusakan pada tahun 2012 sampai tahun 2015 selalu mengalami penurunan, yaitu sebesar 17,2% pada tahun 2013. Pada tahun 2014 menunjukkan persentase yang sama, yaitu mengalami penurunan sebesar 1,6%. Penurunan sebesar 0,5% pada tahun 2015. Hal tersebut menunjukkan hal yang baik dikarenakan perusahaan selalu memperbaiki kualitas produk serta memeriksa keadaan produk sebelum dikirim kepada pelanggan.

b. Persentase jumlah produk yang dikirim tepat waktu

Tabel 17 Hasil Perhitungan Jumlah Yang Dikirim Tepat Waktu

Tahun	Jumlah Produk Yang Dikirim Tepat Waktu	Jumlah Produk Yang Diproduksi	Persentase Produk Yang Dikirim Tepat Waktu
2012	165	172	95,9%
2013	289	301	96,0%
2014	291	300	97,0%
2015	223	226	98,7%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 17, persentase jumlah produk yang dikirim tepat waktu pada tahun 2012 sampai tahun 2015 selalu mengalami kenaikan yaitu sebesar 0,1% di tahun 2013, 1,0% di tahun 2014 dan 1,7% di tahun 2015. Hal tersebut menunjukkan hasil yang baik karena mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. *Employee Satisfaction Index*

Indeks Kepuasan Karyawan diperoleh dari hasil survei dan dinyatakan dalam Skala Likert (Skala 1-4). Dengan ketentuan 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Setuju (S) serta 4 = Sangat Setuju (SS). Jumlah karyawan yang dijadikan responden adalah 35 responden dari jumlah karyawan PT Mitrakarya Jaya Mandiri 58 orang. Karyawan yang dijadikan responden hanya karyawan tetap. Jumlah pertanyaan yang diajukan kepada karyawan sebanyak 11 pertanyaan.

Tabel 18 Persentase *Employee Satisfaction Index* Tahun 2012

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	1	2	3	4
1	6%	19%	50%	25%
2	13%	0%	75%	13%
3	6%	19%	50%	25%
4	13%	19%	44%	25%
5	0%	19%	56%	25%
6	6%	13%	81%	0%
7	0%	6%	81%	13%
8	6%	13%	75%	6%
9	13%	19%	44%	25%
10	0%	19%	56%	25%
11	19%	13%	44%	25%
Rata-Rata	7%	14%	60%	19%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 18 diperoleh hasil survei kepuasan karyawan tahun 2012 dari 11 pertanyaan yang diajukan kepada 16 responden diperoleh hasil rata-rata yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 7%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 14%, yang menjawab setuju sebanyak 60% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 19%.

Tabel 19 Persentase *Employee Satisfaction Index* Tahun 2013

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	1	2	3	4
1	0%	18%	82%	0%
2	0%	0%	100%	0%
3	18%	9%	73%	0%
4	9%	9%	82%	0%
5	18%	9%	64%	9%
6	9%	9%	82%	0%
7	0%	9%	91%	0%
8	9%	36%	55%	0%
9	9%	9%	82%	0%
10	0%	18%	73%	9%
11	9%	9%	82%	0%
Rata-Rata	7%	12%	79%	2%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 19 diperoleh hasil survei kepuasan karyawan tahun 2012 dari 11 pertanyaan yang diajukan kepada 11 responden diperoleh hasil rata-rata yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 7%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 12%, yang menjawab setuju sebanyak 79% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 2%.

Tabel 20 Persentase *Employee Satisfaction Index* Tahun 2014

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	1	2	3	4
1	0%	25%	75%	0%
2	0%	0%	100%	0%
3	0%	25%	75%	0%
4	0%	25%	75%	0%
5	0%	25%	75%	0%
6	0%	0%	100%	0%
7	0%	0%	100%	0%
8	0%	25%	75%	0%
9	0%	25%	75%	0%
10	25%	0%	75%	0%
11	0%	25%	75%	0%
Rata-Rata	2%	16%	82%	0%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 20 diperoleh hasil survey kepuasan karyawan tahun 2014 dari 11 pertanyaan yang diajukan kepada 4 responden diperoleh hasil rata-rata yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 16%, yang menjawab setuju sebanyak 82% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 0%.

Tabel 21 Persentase *Employee Satisfaction Index* Tahun 2015

Pernyataan 2015	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
	1	2	3	4
1	0%	0%	75%	25%
2	0%	25%	75%	0%
3	0%	0%	75%	25%
4	0%	0%	75%	25%
5	0%	0%	75%	25%
6	0%	0%	75%	25%
7	25%	0%	75%	0%
8	0%	75%	25%	0%
9	0%	0%	75%	25%
10	0%	0%	75%	25%
11	0%	0%	75%	25%
Rata-Rata	2%	9%	70%	18%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 21 diperoleh persentase survei kepuasan karyawan tahun 2015, dari 11 pertanyaan yang diajukan kepada 4 responden diperoleh hasil rata-rata yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 9%, yang menjawab setuju sebanyak 70% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 18%.

Tabel 22 Item – Total Statistics

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Item 01	28,51	27,139	,965	,917
Item 02	28,51	30,610	,525	,935
Item 03	28,60	28,776	,570	,935
Item 04	28,60	26,071	,936	,917
Item 05	28,49	28,198	,761	,926
Item 06	28,60	30,894	,471	,937
Item 07	28,49	32,257	,312	,941
Item 08	28,80	29,400	,625	,931
Item 09	28,60	26,071	,936	,917
Item 10	28,46	27,785	,853	,922
Item 11	28,63	25,711	,922	,918

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Tabel 23 Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
,934	,928	11

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Tabel 24 Hasil Perhitungan R Tabel

<i>Df</i>	<i>t_0.05</i>	<i>r_0.05</i>
30	1,70	0,296
31	1,70	0,291
32	1,69	0,286
33	1,69	0,282
34	1,69	0,278
35	1,69	0,274

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Menurut Ghozali (2013) Uji reliabilitas dilakukan dengan *one shot* yaitu pengukurannya hanya sekali saja kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,70. Hasil output SPSS menunjukkan bahwa konstruk Item memberikan nilai Cronbach Alpha 92,8% yang menurut kriteria bisa dikatakan reliabel. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df) = n – 2, n adalah jumlah sample. Jumlah sample (n) = 35, 35 – 2 = 33 dengan df = 33 dan alpha = 0,05 didapat r table 0,282. Nilai *Corrected Item - Total Correlation* (r hitung) dibandingkan dengan hasil perhitungan r table = 0,282. Jika r hitung lebih besar dari r table dan nilai positif maka pertanyaan dinyatakan valid. Pada Tabel 25 semua item pertanyaan-pertanyaan dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari r table.

Tabel 25 Perbandingan R Hitung Dengan R Tabel

	R Hitung	R Table	Kriteria
Item 01	0,965	0,282	Valid
Item 02	0,525	0,282	Valid
Item 03	0,570	0,282	Valid
Item 04	0,936	0,282	Valid
Item 05	0,761	0,282	Valid
Item 06	0,471	0,282	Valid
Item 07	0,312	0,282	Valid
Item 08	0,625	0,282	Valid
Item 09	0,936	0,282	Valid
Item 10	0,853	0,282	Valid
Item 11	0,922	0,282	Valid

Sumber : Hasil Olahan SPSS

b. *Employee Retention* (Tingkat Retensi Karyawan)

Tabel 26. Hasil Perhitungan *Employee Retention*

Tahun	Jumlah Karyawan Yang Keluar	Total Jumlah Karyawan	<i>Employee Retention</i>
2012	7	40	17,5%
2013	6	53	11,3%
2014	10	60	16,7%
2015	8	58	13,8%

Sumber : Hasil Olahan SPSS

Berdasarkan tabel 26, persentase tingkat retensi karyawan pada tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 6,2% di tahun 2013. Penurunan tersebut menunjukkan hasil yang baik karena perusahaan mampu membuktikan dapat mempertahankan karyawannya pada tahun 2013. Namun pada tahun 2014 mengalami kenaikan sebesar 5,3%. Hal tersebut menunjukkan hasil yang kurang baik karena meningkatnya persentase jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2014. Sedangkan pada tahun 2015 persentase tingkat retensi karyawan mengalami penurunan sebesar 2,9%.

c. *Trained Employee* (Pelatihan Karyawan)

Balanced Scorecard diperlukan di perusahaan untuk menyelaraskan visi perusahaan di semua aspek, salah satunya dengan membuat karyawan menyadari strategi dan visinya serta memberikan pelatihan kepada mereka tentang penggerak hasil kesuksesan bisnis (Khatoon dan Farooq, 2014).

Tabel 27 Hasil Perhitungan *Trained Employee*

Tahun	Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan	Jumlah Karyawan	<i>Trained Employee</i>
2012	38	40	95,0%
2013	51	53	96,2%
2014	58	60	96,7%
2015	57	58	98,3%

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 27, persentase pelatihan karyawan dari tahun 2012 sampai tahun 2015 terus meningkat, yaitu sebesar 1,2% pada tahun 2013. Peningkatan sebesar 0,4% pada tahun 2014 dan peningkatan sebesar sebesar 1,6% terjadi pada tahun 2015. Peningkatan tersebut menunjukkan hasil yang baik karena perusahaan mampu memberikan pelatihan yang sesuai dan diminati banyak karyawan sehingga persentase pelatihan karyawan terus meningkat setiap tahunnya.

Tabel 28 Hasil Perhitungan Kinerja PT Mitrakarya Jaya Mandiri Tahun 2012-2015

Perspektif	Indikator	Realisasi				Rata-Rata
		2012	2013	2014	2015	
Finance	<i>Return On Equity</i>	-36,6%	16,7%	11,4%	34,0%	6,4%
	<i>Return On Asset</i>	-9,4%	4,5%	1,5%	4,4%	0,3%
	<i>Profit Margin on Sales</i>	-4,4%	1,4%	1,1%	6,4%	1,1%
Customer	Tingkat Pertumbuhan Penjualan	0,0%	73,4%	2,8%	-22,6%	13,4%
	Indeks Kepuasan Pelanggan	94,0%	63,0%	75,0%	100%	83,0%
	Tingkat Retensi Pelanggan	80,0%	93,8%	95,0%	97,1%	91,5%
	Akuisisi Pelanggan	70,0%	37,5%	20,0%	42,9%	42,6%
Internal Process	Jumlah Keluhan	70,0%	62,5%	60,0%	40,0%	58,1%
	Jumlah Produk Rusak	30,8%	13,6%	12,0%	11,5%	17,0%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Jumlah Produk Yg Dikirim Tepat Waktu	95,9%	96,0%	97,0%	98,7%	96,9%
	Indeks Kepuasan Karyawan	79,0%	81,0%	82,0%	88,0%	82,5%
	Tingkat Retensi Karyawan	17,5%	11,3%	16,7%	13,8%	14,8%
	Pelatihan Karyawan	95,0%	96,2%	96,7%	98,3%	96,6%

Sumber: Data diolah Peneliti

Tabel 29 Hasil Perhitungan Kinerja PT Mitrakarya Jaya Mandiri Tahun 2012-2015

Perspektif	Indikator	Rata-Rata	Target	Kinerja	Bobot Indikator	Bobot Indikator x kinerja
Finance	<i>Return On Equity</i>	6,4%	100%	0,06	0,25	0,02
	<i>Return On Asset</i>	0,3%	100%	0,00	0,25	0,00
	<i>Profit Margin on Sales</i>	1,1%	100%	0,01	0,25	0,00
	Tingkat Pertumbuhan Penjualan	13,4%	100%	0,13	0,25	0,03
				0,21	1	0,05
Customer	Indeks Kepuasan Pelanggan	83,0%	100%	0,83	0,40	0,33
	Tingkat Retensi Pelanggan	91,5%	100%	0,92	0,15	0,14
	Akuisisi Pelanggan	42,6%	100%	0,43	0,15	0,06
	Jumlah Keluhan	58,1%	100%	0,58	0,30	0,17
				2,75	1	0,71
Internal Process	Jumlah Produk Rusak	17,0%	100%	0,17	0,50	0,09
	Jumlah Produk Yang Dikirim Tepat Waktu	96,9%	100%	0,97	0,50	0,48

				1,14	1	0,57
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Indeks Kepuasan Karyawan	82,5%	100%	0,83	0,45	0,37
	Tingkat Retensi Karyawan	14,8%	100%	0,15	0,25	0,04
	Pelatihan Karyawan	96,6%	100%	0,97	0,30	0,29
				1,94	1	0,70
Total Skor Maksimum					4	2,03

Sumber: Data diolah Peneliti

Tabel 30 Total Skor Kinerja PT Mitrakarya Jaya Mandiri

Perspektif	Bobot Perspektif	Kinerja	Bobot Perspektif x kinerja
<i>Finance</i>	20%	0,05	1,00%
<i>Customer</i>	30%	0,71	21,30%
<i>Internal Process</i>	30%	0,57	17,10%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	20%	0,70	14,00%
Total Skor	100%	2,03	53,40%
Kriteria		BBB	

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 30, pencapaian kinerja pada perspektif finansial sebesar 1,00% dari bobot perspektif yang telah ditentukan yaitu sebesar 20%. Perusahaan mengalami penurunan kinerja perusahaan sebesar 19%. Hal ini berarti kinerja perspektif finansial perusahaan kurang baik karena penurunan kinerja mencapai 19%. Pada perspektif pelanggan pencapaian kinerja sebesar 21,30% dari bobot perspektif yang telah ditentukan yaitu sebesar 30%. Hal ini berarti kinerja pada perspektif pelanggan dapat dikatakan baik. Pada perspektif bisnis internal pencapaian kinerja perusahaan sebesar 17,10% dari bobot yang ditentukan sebesar 30%. Hal ini berarti kinerja perspektif bisnis internal dapat dikatakan kurang baik karena penurunan kinerja sebesar 12,9%. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pencapaian kinerja sebesar 14,00% dari bobot yang telah ditentukan sebesar 20%. Hal ini berarti kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan baik. Berdasarkan kriteria nilai akhir skor kinerja pada keempat perspektif, penilaian kinerja perusahaan pada tahun 2012-2015 digolongkan dalam kondisi "Kurang Sehat", kategori BBB dengan Total Skor Kinerja = 53,40% berada pada level ke 4 dari 9.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Kesimpulan

- Pengukuran kinerja perusahaan pada Perspektif Finansial dinilai sangat tidak baik dengan persentase pencapaian kinerja 1,00% berada pada level ke 3 dari 12 dari bobot yang ditentukan sebesar 20%.
- Penilaian kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan dinilai baik yaitu dengan persentase pencapaian kinerja sebesar 21,30% berada pada level ke 4 dari 12 dari bobot yang ditentukan sebesar 30%.
- Pada Perspektif Bisnis Internal penilaian kinerja perusahaan kurang baik dengan persentase pencapaian kinerja sebesar 17,10% berada pada level ke 8 dari 12 dari bobot yang ditentukan sebesar 30%.
- Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran penilaian kinerja perusahaan baik dengan persentase pencapaian kinerja sebesar 14,00% berada pada level ke 10 dari 12 dari bobot yang ditentukan sebesar 20%.

Implikasi

Hasil pencapaian kinerja perusahaan jika dilihat dari keseluruhan perspektif *Balanced Scorecard* dinilai kurang baik dengan total skor kinerja 53,40% digolongkan dalam kondisi kurang sehat. Jika dilihat dari perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik, namun jika dilihat dari perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal dinilai tidak baik dengan pencapaian kinerja keuangan sebesar 1,00% dari bobot yang ditentukan sebesar 20% dan kinerja bisnis internal sebesar 17,10% dari bobot yang ditentukan sebesar 30%. Hal tersebut disebabkan karena kinerja keuangan maupun kinerja bisnis perusahaan yang belum maksimal. Secara keseluruhan penilaian kinerja perusahaan pada tahun 2012-2015 digolongkan dalam kondisi “Kurang sehat” kategori BBB dengan Total Skor Kinerja = 53,40% berada pada level ke 4 dari 9. Perkins *et al* mengungkapkan bahwa:

“However, it must be understood that the BSC cannot be thought of as a miracle tool that will somehow improve the performance of a struggling firm. It must instead be considered as one element in a firm’s arsenal, which can help in effectively managing its performance by providing clearer answers around the question ‘How are we performing?’.”

Keterbatasan

- Tahun yang diteliti hanya selama 4 tahun karena perusahaan baru berdiri pada bulan September tahun 2011. Apabila digunakan data lebih dari 4 tahun kinerja perusahaan terlihat komperhensif.
- Indikator yang digunakan dalam penelitian hanya berjumlah 13 dan tentunya belum maksimal. Alasan digunakan 13 indikator karena perusahaan masih baru sehingga hanya dapat menggunakan indikator tersebut. Penelitian sejenis pernah dilakukan oleh Retnawan *et al* (2016) dengan menggunakan 16 indikator penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Liony dan Endang Dwi Retnani. 2015. “Implementasi Strategi Dengan Menggunakan Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja manajemen di PT Peln”*. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*. Vol. 4 No. 11 (2015).
- Asa, Romeo Asa., Navneel Shalendra Prasad., dan Maw Maw Htay. 2013. “Balanced Scorecard: A Paradigm Measure Of Business Strategy And Firm Performance”. *International Journal Of Scientific & Technology Research*. Vol 2, Issue 4, April 2013.
- Asriyani. 2012. “Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada PT Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar”. Makassar: Skripsi Universitas Hasanuddin.
- Christina, Ni Putu Yessy dan I Putu Sudana. 2013. “Penilaian Kinerja Pada PT Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard.” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 5.3 (2013).
- Fujianti, Lailah dan Indra Satria. 2017. Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Umkm (Studi Pada Umkm Batik Cirebon). Konferensi Ilmiah Akuntansi IV. 2-3 Maret 2017.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21*. Jakarta: PT Grasindo.
- Gunawan, Barbara. 2015. “Balanced Scorecard: Perspektif Baru Dalam Menilai Kinerja Organisasi”. *Jurnal Akuntansi & Investasi*. Vol. 1 No. 1 (2015).

- Khatoon, Saira dan Ayesha Farooq. 2014. "Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study". *The International Journal Of Business & Management*. Vol 2 Issue 9 September 2014.
- Perkins, Martin., Anna Grey., dan Helge Remm. 2014. "What do we really mean by "Balanced Scorecard"?". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Emeraldinsight. Vol. 63 Issue 2 (2014).
- Pratiwi, Ria Kurni Ajeng dan Titik Mildawati. 2014. "Analisis Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT PLN (Persero) Area Surabaya Utara". *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*. Vol. 3 No. 9 (2014).
- Retnawan, Wendy Areza Dwi., Paulus Kindangen., dan Jantje L. Sepang. 2016. "Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT United Tractor, TBK)". *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Volume 16 No. 03 (2016).
- Senarath, S.A.C.L dan S.S.J. Patabendige. 2015. "Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier. Vol. 172, Pages 1-808 (27 January 2015).
- Soderberg, Martin *et al.* 2011. "When is a balanced scorecard a balanced scorecard?". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Emeraldinsight. Vol. 60 Issue 7 (2011).
- Winarsih. 2014. "Implementasi Balance Scorecard Pada Perusahaan Jasa Perhotelan: Studi Kasus Pada PT. Hotel X Di Semarang". *Jurnal Akuntansi Indonesia*. Vol. 3 No. 2 Juli 2014
- Yuliatmojo, Anggana Pramudhita. 2013. "Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Trubo Engineering di Bekasi". Malang: Skripsi Politeknik Negeri Malang.
- Zin, Norlaila Md *et al.* 2013. "Performance Measurement and *Balanced Scorecard* Implementation: Case evidence of a Government-linked Company". Elsevier. *Procedia Economics and Finance*. Vol 7 (2013).