

**ANALISIS KINERJA USAHA PT BIMANDIRI AGRO SEDAYA
LEMBANG JAWA BARAT DENGAN MODEL *BALANCED SCORECARD*
(BSC)**

(Tabulasi Data)

Oleh

Linda Maya Sari



**JURUSAN AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2018**

ABSTRACT

COMPANY PERFORMANCE OF PT BIMANDIRI AGRO SEDAYA, LEMBANG, WEST JAVA ON 2016 BY BALANCED SCORECARD MODEL

By

Linda Maya Sari

The achievement of the company level has been achieved, needs to be measured using a complete measuring instrument such as balanced Scorecard. Measurement performance is not only the financial aspects but also non-financial aspects. Based on this, the purposes of this research were to know financial performance, costumers performance, internal business process performance, growth and learning performance. This research was conducted at PT Bimandiri Agro Sedaya, Lembang, West Java. Analysis method by Balanced Scorecard approach. This research is a case study. The data was taken on July 20, 2017 untill August 25, 2017. There is limitedness to obtained data in this research that influenced the result of company performance measurement. Based on this, the results showed that financial performance of PT Bimandiri Agro Sedaya was on bad category with the score obtained two (2) of the eight (8) as a maximum score. The costumers performance was on good category with the score obtained six(6) of the six (6) as a maximum score. Internal business process performance category was on quite well with the score obtained three (3) of the six (6) as a maximum score. Growth and learning performance category was on bad with the score obtained one (1) of the four (4) as a maximum score. The overall shows that company performance was on quite well.

Key words: Balanced Scorecard, Company Performance, Satisfaction.

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA USAHA PT BIMANDIRI AGRO SEDAYA LEMBANG JAWA BARAT TAHUN 2016 DENGSN MODEL *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Oleh

Linda Maya Sari

Pencapaian berapa level perusahaan yang telah tercapai perlu diukur menggunakan alat ukur yang lengkap seperti *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja yang tidak hanya pada aspek finansial saja tetapi juga aspek non finansial. Berdasarkan hal tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan yang meliputi kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini dilakukan di PT Bimandiri Agro Sedaya, Lembang, Jawa Barat. Metode analisis dengan pendekatan kartu skor berimbang. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Pengumpulan data dilakukan pada 20 Juli 2017 sampai dengan 25 Agustus 2017. Terdapat keterbatasan data yang diperoleh pada penelitian ini sehingga mempengaruhi hasil pengukuran kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT Bimandiri Agro Sedaya termasuk kategori buruk dengan skor yang diperoleh dua (2) dari skor maksimal delapan (8). Kinerja pelanggan termasuk kategori baik dengan skor yang diperoleh enam (6) dari skor maksimal enam (6). Kinerja proses bisnis internal termasuk kategori cukup baik dengan skor yang diperoleh tiga (3) dari skor maksimal enam (6). Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran termasuk kategori buruk dengan skor yang diperoleh satu (1) dari skor maksimal empat (4). Kinerja perusahaan secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang cukup baik.

Kata kunci: Kartu Skor Berimbang, Kinerja Perusahaan, Kepuasan

**ANALISIS KINERJA USAHA PT BIMANDIRI AGRO SEDAYA
LEMBANG JAWA BARAT TAHUN 2016 DENGSN MODEL *BALANCED*
SCORECARD (BSC)**

Oleh

Linda Maya Sari

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA PERTANIAN

Pada

**Jurusan Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Lampung**



**JURUSAN AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2018**

**Judul : ANALISIS KINERJA USAHA PT
BIMANDIRI AGRO SEDAYA LEMBANG
JAWA BARAT TAHUN 2016 DENGAN
MODEL *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Nama Mahasiswa : Linda Maya Sari

Nomor Pokok Mahasiswa : 1314131057

Program Studi/Jurusan : Agribisnis

Fakultas : Pertanian

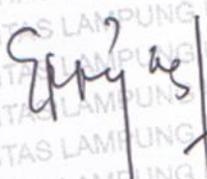
Menyetujui

1. Komisi Pembimbing


Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S.
NIP 19600822 198603 2 001


Ir. Adla Nugraha, M.S.
NIP 19620613 198603 1 022

2. Ketua Jurusan Agribisnis


Dr. Ir. Fembriarti Erry Prasmatiwi, M. P.
NIP 19630203 198902 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S.

Sekretaris

: Ir. Adia Nugraha, M.S.

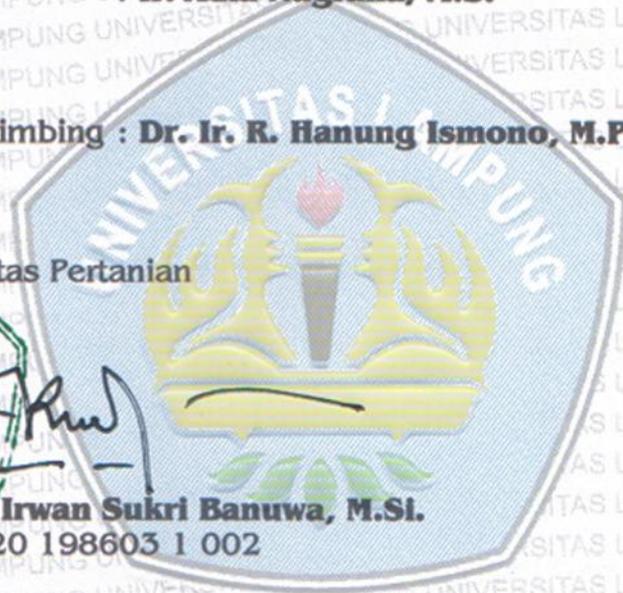
Penguji

Bukan Pembimbing : Dr. Ir. R. Hanung Ismono, M.P.

2. Dekan Fakultas Pertanian



Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si.
NIP 19611020 198603 1 002



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 06 Agustus 2018

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Pesawaran pada tanggal 06 Oktober 1994, penulis merupakan anak ke lima dari lima bersaudara pasangan Bapak Adi Sucipto dan Ibu Yulisa. Penulis menempuh pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 1 Sindanggarut pada tahun 2001, lulus pada tahun 2007.

Penulis menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 2 Waylima, lulus pada tahun 2010, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 1 Gadingrejo, lulus pada tahun 2013. Penulis diterima di Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung pada tahun 2013 melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) dan pernah memperoleh Beasiswa Bantuan Biaya Pendidikan Peningkatan Prestasi Akademik (BBP-PPA) Perguruan Tinggi Negeri.

Selama masa perkuliahan, penulis pernah menjadi Asisten Dosen pada mata kuliah Manajemen Strategi pada semester ganjil tahun 2016-2017. Penulis pernah aktif sebagai anggota bidang IV (Kewirausahaan) di Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian tahun periode 2014/2015 dan pernah aktif sebagai anggota Departemen Advokasi dan Kesejahteraan Mahasiswa pada Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Pertanian Universitas Lampung periode 2016-2017.

Penulis juga diamanahkan sebagai anggota Departemen Kesekretariatan pada Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) periode 2017.

Penulis mengikuti kegiatan *homestay* (Praktik Pengenalan Pertanian) di Desa Pancasila Natar Kabupaten Lampung Selatan. Pada tahun 2016 penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 60 hari di Desa Sukajaya Kecamatan Sumberjaya Kabupaten Lampung Barat. Pada tahun 2016, penulis juga melaksanakan Praktik Umum (PU) selama 40 hari di PT Bimandiri Agro Sedaya Lembang Jawa Barat

SANWACANA

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Analisis Kinerja Usaha PT Bimandiri Agro Sedaya Lembang Jawa Barat Tahun 2016 dengan Model *Balanced Scorecard* (BSC)**.

Skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan, arahan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si., selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
2. Dr. Ir. Fembriarti Erry Prasmatiwi, M. P., selaku Ketua Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung.
3. Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S., sebagai pembimbing pertama, yang memberikan bimbingan, saran, pengarahan, motivasi, kritik dan nasihat kepada penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Ir. Adia Nugraha, M.S., sebagai pembimbing kedua, yang memberikan bimbingan, saran, pengarahan, motivasi, kritik dan nasihat kepada penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini, sekaligus selaku Pembimbing

Akademik, atas bimbingan, petunjuk, saran dan arahan, selama penulis menjadi mahasiswa.

5. Dr. Ir. R. Hanung Ismono, M.P., selaku Penguji Bukan Pembimbing, yang telah memberikan saran, arahan, kritik dan masukan untuk perbaikan skripsi.
6. Seluruh dosen yang telah memberikan pengetahuan, dan pengalaman, staf administrasi dan karyawan di Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian, yang telah membantu memperlancar kegiatan administrasi dan perkuliahan penulis.
7. Keluargaku tercinta teruntuk ke dua orangtua yaitu ayahanda Adi Sucipto dan Ibunda Yulisa yang senantiasa memberikan curahan kasih sayang yang tak terhingga, nasihat, motivasi, semangat, bantuan moril dan materil, dan doa yang tiada henti serta kakak-kakak tersayang Evika Dewi, Agus Setiawan, Adi Irawan, Ari Wibowo yang selalu memberikan doa dan dukungan.
8. PT Bimandiri Agro Sedaya teruntuk Bapak Ir. Irman F Amrullah selaku manager logistik yang telah berperan sebagai pembimbing dan pengarah selama pengumpulan data di perusahaan, Ibu Reni selaku HRD PT. Bimandiri Agro Sedaya yang telah memberikan izin pelaksanaan penelitian di perusahaan, Ibu Eka selaku kepala manajemen pengawasan, Bapak Ahmad selaku koordinator manajemen keuangan, Bapak ajos selaku bagian manajemen pemasaran, Ibu Dewi selaku koordinator pemasaran distribusi Kota Bandung, Bapak Yusman selaku koordinator pemasaran distribusi Kota Jakarta, dan Bapak Masrur selaku koordinator pemasaran distribusi Kota Cirebon Ibu serta seluruh karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya yang sangat ramah tamah dan bersedia memberikan informasi.

9. Sahabat seperjuangan skripsi terbaik Indah Purnamasari,S.P. dan Maria Dhua Fitriana,S.P. yang sangat membantu dalam proses penyelesaian skripsi baik memberikan informasi, motivasi, dukungan, keceriaan dan doa
10. Sahabat-sahabat tersayang DCOST Indah Purnamasari,S.P.,Anita Eviana,S.P., Rini Yunita Sari,S.P., Tsuraya Khairunnisa,S.P.,dan Aulia Rahma Nurintan, S.sos. yang senantiasa memberikan pengertian, motivasi, semangat, keceriaan,dan doa serta kebersamaan kita selama ini yang tak pernah terlupakan.
11. Rekan – rekan seperjuangan semasa kuliah fira, fitria, ,ayu marsela, ayu maya,cici,dilla sefa, Meri, Gita, Lita, Rahmi, Fiqoh, Ibrohim, rifai, mifta,patar, reza, dhanar, dan seluruh rekan seperjuangan Agribisnis 2013 yang lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan doa, semangat, dan dukungan.
12. Kakak-kakak Agribisnis 2012 dan 2011, serta adik-adik Agribisnis 2014, yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
13. Teman-teman KKN desa Sukajaya Ridho, Ical, Karlisa, Rahmat, Hardani, Lisa, dan Destiara serta masyarakat Desa Sukajaya yang telah memberikan doa dan dukungan, serta kebersamaan selama KKN.
14. Keluarga besar HIMASEPERTA dan Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Komisariat Pertanian Universitas Lampung tempat menempa diri dan potensi.
15. Almamater tercinta dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, akan tetapi semoga tugas akhir yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi

banyak pihak di masa yang akan datang. Semoga Allah SWT membalas budi baik berbagai pihak atas segala yang telah diberikan kepada penulis.

Bandar Lampung, Agustus 2018
Penulis,

Linda Maya Sari

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	vii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Kegunaan Penelitian.....	13
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
2.1 Tinjauan Pustaka	14
2.1.1 Tanaman Hortikultura.....	14
2.1.2 Konsep Agribisnis	18
2.1.2.1 Definisi Agribisnis.....	18
2.1.2.2 Sistem Agribisnis.....	19
2.1.2.3 Penanganan Pasca Panen Tanaman Hortikultura	20
2.1.2.4 Penanganan Pasca Panen Tanaman Hortikultura di Pasar Tradisional	23
2.1.2.5 Penanganan Pasca Panen Tanaman Hortikultura di Pasar Modern	25
2.1.3 Kinerja Perusahaan	26
2.1.3.1 Pengertian Kinerja	26
2.1.3.2 Pengukuran Kinerja	27
2.1.3.3 Pengukuran Kinerja dengan Model <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.1.3.4 Keterkaitan antar perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ...	54
2.2 Penelitian Terdahulu	57
2.3 Kerangka Pemikiran.....	63
III. METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian dan Definisi Operasional.....	66
3.2 Lokasi, Waktu, dan Sampel Penelitian.....	71
3.3 Jenis dan Sumber Data	73
3.4 Analisis Data	81

IV. Gambaran Umum Penelitian	
4.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	94
4.2 Lokasi Perusahaan.....	96
4.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	97
4.4 Struktur Organisasi.....	98
4.5 Ketenegakerjaan	101
4.6 Sarana dan Prasarana.....	106
V. Hasil Penelitian dan Pembahasan	
5.1 Keadaan umum Responden.....	108
5.1.1 Responden Karyawan	108
5.1.2 Responden pelanggan	111
5.2 Kinerja Keuangan (Finansial)	112
5.2.1 Rasio Likuiditas	112
5.2.2 Rasio Solvabilitas	114
5.2.3 Rasio Aktivitas.....	115
5.2.4 Rasio Profitabilitas.....	118
5.2.5 Penilaian Kinerja Keuangan	120
5.3 Kinerja Pelanggan	122
5.3.1 Tingkat Kepuasan Pelanggan	122
5.3.2 Retensi Pelanggan.....	125
5.3.3 Penilaian Kinerja Pelanggan.....	128
5.4 Kinerja Proses Bisnis Internal	129
5.4.1 Tingkat Penjualan	130
5.4.2 Diferensiasi Produk	131
5.4.3 Tingkat Kecacatan Produk.....	132
5.4.4 Penilaian Kinerja Proses Bisnis Internal.....	135
5.5 Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran	137
5.5.1 Produktivitas Karyawan.....	137
5.5.2 Kepuasan Kerja Karyawan	139
5.5.3 Penilaian Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	141
5.6 Penilaian Kinerja PT Bimandiri Agro Sedaya Secara Keseluruhan	143
VI. Kesimpulan dan Saran	
6.1 Kesimpulan.....	146
6.2 Saran.....	147
DAFTAR PUSTAKA	148
LAMPIRAN.....	153

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Perusahaan pertanian berbadan hukum menurut provinsi hasil ST2003 dan ST2013	3
2. Jumlah usaha pertanian Provinsi Jawa Barat menurut kabupaten atau kota tahun 2003 dan 2013	5
3. Jumlah pekerja PT Bimandiri Agro Sedaya.....	10
4. Kajian penelitian terdahulu	59
5. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan kerja karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya (uji coba kuesioner)	78
6. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan kerja karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya	78
7. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan Pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya (uji coba kuesioner)	79
8. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan Pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya	79
9. Penilaian skor perspektif finansial	83
10. Pengukuran untuk tingkat kepentingan dan kepuasan pelanggan dengan menggunakan skala <i>likert</i>	84
11. Kriteria kepuasan pelanggan	86
12. Penilaian perspektif pelanggan	87
13. Penilaian skor perspektif proses bisnis internal	88
14. Penilaian tingkat kepentingan dan kepuasan karyawan dengan menggunakan skala <i>likert</i>	90

15. Kriteria penilaian indeks kepuasan	90
16. Penilaian skor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	91
17. Kriteria analisis kinerja PT Bimandiri Agro Sedaya	92
18. Kriteria penilaian skor kinerja	93
19. Jumlah personalia PT Bimandiri Agro Sedaya	102
20. Tingkat pendidikan tenaga kerja PT Bimandiri Agro Sedaya	103
21. Status kepegawaian PT Bimandiri Agro Sedaya	104
22. Struktur usia pegawai PT Bimandiri Agro Sedaya	104
23. Struktur gender pegawai PT Bimandiri Agro Sedaya.....	105
24. Sebaran umur responden karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	108
25. Sebaran tingkat pendidikan responden karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	109
26. Sebaran lama bekerja responden karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	110
27. Sebaran lama berlangganan produk PT Bimandiri Agro Sedaya.....	111
28. Hasil penilaian kinerja perspektif keuangan	119
29. Perhitungan indeks kepuasan pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	122
30. Hasil penilaian kinerja perspektif pelanggan	127
31. Tingkat kecacatan produk PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2016	133
32. Hasil penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal	134
33. Produktivitas karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya	136
34. Perhitungan kepuasan kerja karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	137
35. Hasil penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	138

36. Rekapitulasi penilaian kinerja <i>Balanced Scorecard</i> PT Bimandiri Agro Sedaya	142
37. Identitas responden karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya	159
38. Identitas responden pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya	161
39. Laporan neraca PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015	162
40. Laporan neraca PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2016	163
41. Laporan rugi/laba PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015	164
42. Laporan rugi/laba PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2016	165
43. Rasio lancar PT Bimandiri Agro Sedaya	166
44. <i>Dept to Equity Ratio</i> PT Bimandiri Agro Sedaya	166
45. Rasio Perputaran Aktiva PT Bimandiri Agro Sedaya.....	166
46. <i>Net Profit Margin</i> PT Bimandiri Agro Sedaya	166
47. Pernyataan tingkat kepentingan karyawan (uji coba kuesioner).....	167
48. Pernyataan tingkat kepuasan karyawan (uji coba kuesioner)	168
49. Hasil uji reabilitas atribut tingkat kepentingan karyawan (uji coba kuesioner).....	169
50. Hasil uji validitas atribut tingkat kepentingan karyawan (uji coba kuesioner).....	169
51. Pernyataan tingkat kepentingan karyawan.....	170
52. Pernyataan tingkat kepuasan karyawan	171
53. Hasil uji reabilitas atribut tingkat kepentingan karyawan.....	173
54. Hasil uji validitas atribut tingkat kepentingan karyawan.....	173
55. Perhitungan kepuasan kerja karyawan.....	174
56. Pernyataan tingkat kepentingan pelanggan (uji coba kuesioner).....	175
57. Pernyataan tingkat kepuasan pelanggan (uji coba kuesioner)	176

58. Hasil uji validitas atribut tingkat kepentingan pelanggan (uji coba kuesioner).....	177
59. Pernyataan tingkat kepentingan pelanggan.....	178
60. Pernyataan tingkat kepuasan pelanggan	179
61. Hasil uji reabilitas atribut tingkat kepentingan pelanggan.....	179
62. Hasil uji validitas atribut tingkat kepentingan pelanggan.....	179
63. Perhitungan kepuasan pelanggan	180
64. Jumlah pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015	181
65. Jumlah pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2016	182
66. Macam-macam produk PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015.....	183
67. Macam-macam produk PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2016.....	185
68. Tolakan produk PT Bimandiri Agro Sedaya oleh toko.....	187
69. Pendapatan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	188
70. Tingkat produktivitas karyawan	188

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Diagram proses kepuasan pelanggan	45
2. Kerangka kinerja perusahaan ditinjau dari empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Bimandiri Agro Sedaya.....	65
3. Rasio lancar PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015 s.d. tahun 2016	113
4. <i>Debt to Equity Ratio</i> PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015 s.d. tahun 2016	114
5. Rasio perputaran aktiva PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015 s.d. tahun 2016	116
6. <i>Net Profit Margin</i> PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015 s.d. tahun 2016	119
7. Struktur organisasi PT Bimandiri Agro Sedaya.....	153
8. Tata letak PT Bimandiri Agro Sedaya	154

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Perusahaan pertanian berbadan hukum menurut provinsi hasil ST2003 dan ST2013	3
2. Jumlah usaha pertanian Provinsi Jawa Barat menurut kabupaten atau kota tahun 2003 dan 2013	5
3. Jumlah pekerja PT Bimandiri Agro Sedaya.....	10
4. Kajian penelitian terdahulu	59
5. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan kerja karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya (uji coba kuesioner)	78
6. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan kerja karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya	78
7. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan Pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya (uji coba kuesioner)	79
8. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan Pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya	79
9. Penilaian skor perspektif finansial	83
10. Pengukuran untuk tingkat kepentingan dan kepuasan pelanggan dengan menggunakan skala <i>likert</i>	84
11. Kriteria kepuasan pelanggan	86
12. Penilaian perspektif pelanggan	87
13. Penilaian skor perspektif proses bisnis internal	88
14. Penilaian tingkat kepentingan dan kepuasan karyawan dengan menggunakan skala <i>likert</i>	90

15. Kriteria penilaian indeks kepuasan	90
16. Penilaian skor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	91
17. Kriteria analisis kinerja PT Bimandiri Agro Sedaya	92
18. Kriteria penilaian skor kinerja	93
19. Jumlah personalia PT Bimandiri Agro Sedaya	102
20. Tingkat pendidikan tenaga kerja PT Bimandiri Agro Sedaya	103
21. Status kepegawaian PT Bimandiri Agro Sedaya	104
22. Struktur usia pegawai PT Bimandiri Agro Sedaya	104
23. Struktur gender pegawai PT Bimandiri Agro Sedaya.....	105
24. Sebaran umur responden karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	108
25. Sebaran tingkat pendidikan responden karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	109
26. Sebaran lama bekerja responden karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	110
27. Sebaran lama berlangganan produk PT Bimandiri Agro Sedaya.....	111
28. Hasil penilaian kinerja perspektif keuangan	119
29. Perhitungan indeks kepuasan pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	122
30. Hasil penilaian kinerja perspektif pelanggan	127
31. Tingkat kecacatan produk PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2016	133
32. Hasil penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal	134
33. Produktivitas karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya	136
34. Perhitungan kepuasan kerja karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	137
35. Hasil penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	138

36. Rekapitulasi penilaian kinerja <i>Balanced Scorecard</i> PT Bimandiri Agro Sedaya	142
37. Identitas responden karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya	159
38. Identitas responden pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya	161
39. Laporan neraca PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015	162
40. Laporan neraca PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2016	163
41. Laporan rugi/laba PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015	164
42. Laporan rugi/laba PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2016	165
43. Rasio lancar PT Bimandiri Agro Sedaya	166
44. <i>Debt to Equity Ratio</i> PT Bimandiri Agro Sedaya	166
45. Rasio Perputaran Aktiva PT Bimandiri Agro Sedaya.....	166
46. <i>Net Profit Margin</i> PT Bimandiri Agro Sedaya	166
47. Pernyataan tingkat kepentingan karyawan (uji coba kuesioner).....	167
48. Pernyataan tingkat kepuasan karyawan (uji coba kuesioner)	168
49. Hasil uji reabilitas atribut tingkat kepentingan karyawan (uji coba kuesioner).....	169
50. Hasil uji validitas atribut tingkat kepentingan karyawan (uji coba kuesioner).....	169
51. Pernyataan tingkat kepentingan karyawan.....	170
52. Pernyataan tingkat kepuasan karyawan	171
53. Hasil uji reabilitas atribut tingkat kepentingan karyawan.....	173
54. Hasil uji validitas atribut tingkat kepentingan karyawan.....	173
55. Perhitungan kepuasan kerja karyawan.....	174
56. Pernyataan tingkat kepentingan pelanggan (uji coba kuesioner).....	175
57. Pernyataan tingkat kepuasan pelanggan (uji coba kuesioner)	176

58. Hasil uji validitas atribut tingkat kepentingan pelanggan (uji coba kuesioner).....	177
59. Pernyataan tingkat kepentingan pelanggan.....	178
60. Pernyataan tingkat kepuasan pelanggan	179
61. Hasil uji reabilitas atribut tingkat kepentingan pelanggan.....	179
62. Hasil uji validitas atribut tingkat kepentingan pelanggan.....	179
63. Perhitungan kepuasan pelanggan	180
64. Jumlah pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015	181
65. Jumlah pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2016	182
66. Macam-macam produk PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015.....	183
67. Macam-macam produk PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2016.....	185
68. Tolakan produk PT Bimandiri Agro Sedaya oleh toko.....	187
69. Pendapatan PT Bimandiri Agro Sedaya.....	188
70. Tingkat produktivitas karyawan	188

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Diagram proses kepuasan pelanggan	45
2. Kerangka kinerja perusahaan ditinjau dari empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Bimandiri Agro Sedaya.....	65
3. Rasio lancar PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015 s.d. tahun 2016	113
4. <i>Debt to Equity Ratio</i> PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015 s.d. tahun 2016	114
5. Rasio perputaran aktiva PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015 s.d. tahun 2016	116
6. <i>Net Profit Margin</i> PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015 s.d. tahun 2016	119
7. Struktur organisasi PT Bimandiri Agro Sedaya.....	153
8. Tata letak PT Bimandiri Agro Sedaya	154

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara agraris yang menempatkan sektor pertanian pada posisi yang strategis dalam struktur perekonomian nasional. Menurut Irawan (2003), sektor pertanian memiliki peranan penting dalam perekonomian nasional, karena merupakan sumber pendapatan, pembuka kesempatan kerja, pengentas kemiskinan, dan peningkatan ketahanan pangan nasional. Sektor pertanian di Indonesia dalam perkembangannya lebih banyak diarahkan dalam memenuhi kebutuhan makanan dan pangan saja. Dewasa ini sektor pertanian tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan pangan, akan tetapi mengarahkan sektor pertanian pada pembangunan sistem agribisnis. Konsep pembangunan sistem agribisnis adalah suatu konsep yang utuh, mulai dari produksi, mengolah hasil, pemasaran dan aktivitas lain yang berkaitan dengan kegiatan pertanian (Soekartawi, 2001).

Agribisnis adalah kegiatan di bidang pertanian yang berorientasi pada bisnis yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan. Dalam kurun waktu lima tahun (2009 - 2013), subsektor hortikultura telah tumbuh menjadi salah satu sumber pertumbuhan kekuatan ekonomi baru sebagai penggerak ekonomi di pedesaan dan perkotaan. Saat ini peran subsektor hortikultura cukup signifikan dalam

pembangunan ekonomi nasional yang ditunjukkan oleh beberapa indikator, antara lain sumbangan sub sektor hortikultura dalam perekonomian nasional secara makro seperti produk domestik bruto, neraca perdagangan, nilai tukar petani, dan lain-lain maupun secara mikro seperti produksi, luas tanam/luas panen, ketersediaan benih, dan sebagainya (Kementrian Pertanian Direktorat Jenderal Hortikultura RI, 2014).

Peran subsektor hortikultura tidak hanya menawarkan pilihan kepada petani untuk menanam tanaman hortikultura, tetapi juga menyediakan peluang investasi kepada agroindustri atau pelaku agribisnis sehingga menghasilkan kesempatan kerja yang sangat besar di Indonesia. Oleh karena itu kemampuan sektor pertanian dalam penyerapan tenaga kerja nasional sangat besar. Penyerapan tenaga kerja pada sektor pertanian tersebut salah satunya berasal dari subsektor hortikultura. Walaupun kemampuan sektor pertanian dalam penyerapan tenaga kerja nasional sangat besar, namun di sisi lain justru menjadi beban bagi sektor pertanian dalam meningkatkan produksi komoditas pertanian pertanian maupun produktivitas tenaga kerjanya. Akibatnya pertumbuhan usaha pertanian di Indonesia mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil sensus pertanian tahun 2003 dan tahun 2013 terjadi penurunan jumlah usaha pertanian di berbagai provinsi yang ada di Indonesia. Meskipun demikian secara nasional pertumbuhan perusahaan pertanian meningkat karena penurunan jumlah perusahaan pertanian tidak terjadi disemua provinsi. Dapat dilihat pada Tabel 1, perusahaan berbadan hukum di Indonesia yang bergerak di bidang usaha pertanian hasil pencacahan lengkap sensus pertanian tahun 2003 dan 2013.

Tabel 1. Perusahaan pertanian berbadan hukum menurut Provinsi, ST2003 dan ST2013

No	Provinsi	Perusahaan Pertanian Berbadan Hukum			
		ST2003	ST2013	Pertumbuhannya	
				Absolut	%
1	Aceh	131	100	-31	-23,66
2	Sumatera Utara	455	420	-35	-7,69
3	Sumatera Barat	99	71	-28	-28,28
4	Riau	177	258	81	45,76
5	Jambi	77	123	46	59,74
6	Sumatera Sealatan	118	178	60	50,85
7	Bengkulu	41	77	36	87,80
8	Lampung	92	123	31	33,70
9	Kepulauan Bangka Belitung	43	55	12	27,91
10	Kepulauan Riau	6	35	29	483,33
11	DKI Jakarta	48	31	-17	-35,42
12	Jawa Barat	480	479	-1	-0,21
13	Jawa Tengah	242	225	-17	-7,02
14	DI Yogyakarta	44	20	-24	-54,55
15	Jawa Timur	653	410	-243	-37,21
16	Banten	78	98	20	25,64
17	Bali	63	84	21	33,33
18	Nusa Tenggara Barat	65	53	-12	-18,46
19	Nusa Tenggara Timur	35	37	2	5,71
20	Kalimantan Barat	168	275	107	63,69
21	Kalimantan Tengah	97	228	131	135,05
22	Kalimantan Selatan	122	125	3	2,46
23	Kalimantan Timur	118	214	96	81,36
24	Kalimantan Utara	38	28	-10	-26,32
25	Sulawesi Utara	91	50	-41	-45,05
26	Sulawesi Tengah	60	49	-11	-18,33
27	Sulawesi Selatan	135	80	-55	-40,74
28	Sulawesi Tenggara	18	32	14	77,78
29	Gorontalo	42	26	-16	-38,10
30	Sulawesi Barat	18	14	-4	-22,22
31	Maluku	57	52	-5	-8,77
32	Maluku Utara	21	20	-1	-4,76
33	Papua Barat	32	41	9	28,13
34	Papua	46	54	8	17,39
	Indonesia	4.010	4.165	155	3,87

Sumber : Badan Pusat Statistik (2013)

Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil sensus pertanian 2003 (ST2003) dan hasil sensus pertanian 2013 (ST2013) telah terjadi pertumbuhan secara positif di Indonesia yaitu sebesar 3,87 persen perusahaan pertanian berbadan hukum di Indonesia. Pertumbuhan secara positif tersebut disumbang oleh Jawa Timur dan Jawa Barat sebagai provinsi dengan perusahaan pertanian terbanyak. Pada

ST2013 Jawa Barat menduduki posisi pertama sebagai provinsi yang memiliki perusahaan pertanian berbadan hukum terbanyak di Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa Provinsi Jawa Barat memiliki kemampuan yang baik dalam menghasilkan tanaman pertanian terutama tanaman hortikultura.

Keberadaan perusahaan pertanian di Jawa Barat sangat didukung oleh kondisi geografisnya yang sangat baik. Menurut Aris (2015) Provinsi Jawa Barat memiliki kondisi alam dengan struktur geologi yang kompleks dengan wilayah pegunungan berada di bagian tengah dan selatan serta dataran rendah di wilayah utara. Memiliki kawasan hutan dengan fungsi hutan konservasi, hutan lindung dan hutan produksi yang proporsinya mencapai 22,10 persen dari luas Jawa Barat; curah hujan berkisar antara 2000-4000 mm/tahun dengan tingkat intensitas hujan tinggi; memiliki 40 Daerah Aliran Sungai (DAS) dengan debit air permukaan 81 milyar m³/tahun dan air tanah 150 juta m³/tahun.

Kondisi tersebut yang menjadikan Jawa Barat sebagai provinsi yang sangat berpotensi dalam menghasilkan tanaman pertanian terutama tanaman hortikultura. Potensi inilah yang menjadi peluang bagi perusahaan-perusahaan agribisnis di Jawa Barat dalam mengembangkan usahanya. Perusahaan pertanian berbadan hukum di Provinsi Jawa Barat berdasarkan hasil sensus pertanian tahun 2003 berjumlah 480 perusahaan dan berdasarkan hasil sensus pertanian tahun 2013 berjumlah 479 perusahaan. Perusahaan tersebut tersebar di 26 kabupaten/kota . Keberadaan perusahaan pertanian berbadan hukum di Provinsi Jawa Barat berdasarkan hasil sensus pertanian 2003 dan 2013 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Jumlah usaha pertanian Provinsi Jawa Barat menurut kabupaten atau kota tahun 2003 dan 2013

No	Kabupaten / Kota	Perusahaan Pertanian Berbadan Hukum			
		2003	2013	Pertumbuhannya	
				Absolut	%
1	Bogor	48	125	77	160,42
2	Sukabumi	138	62	-76	-55,07
3	Cianjur	66	48	-18	-27,27
4	Bandung	78	32	-46	-58,97
5	Garut	19	22	3	15,79
6	Tasikmalaya	21	16	-5	-23,81
7	Ciamis	17	18	1	5,88
8	Kuningan	2	9	7	350,00
9	Cirebon	4	6	2	50,00
10	Majalengka	4	7	3	75,00
11	Sumedang	6	5	-1	-16,67
12	Indramayu	2	1	-1	-50,00
13	Subang	9	18	9	100,00
14	Purwakarta	17	26	9	52,94
15	Karawang	5	10	5	100,00
16	Bekasi	6	2	-4	-66,67
17	Bandung Barat	0	26		
18	Kota Bogor	8	1	-7	-87,50
19	Kota Sukabumi	2	2	0	0,00
20	Kota Bandung	14	18	4	28,57
21	Cirebon	1	3	2	200,00
22	Kota Bekasi	3	1	-2	-66,67
23	Kota Depok	9	15	6	66,67
24	Kota Cimahi	0	1		
25	Kota Tasikmalaya	1	3	2	200,00
26	Kota Banjar	0	2		
Jawa Barat		480	479	-1	-0,21

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat (2013)

Berdasarkan Tabel 2 pada tahun 2003 hasil sensus pertanian menunjukkan kabupaten dengan jumlah perusahaan terendah yaitu Kabupaten Bandung Barat, Kota Cimahi, dan Kota Banjar. Namun dari 3 kabupaten/kota tersebut yang memiliki perkembangan perusahaan pertanian yang cukup baik yaitu Kabupaten Bandung Barat. Bandung Barat adalah kabupaten hasil pemekaran yang awalnya adalah Kabupaten Bandung. Pemecahan Kabupaten Bandung menjadi Kabupaten Bandung Barat karena kondisi geografis wilayah Kabupaten Bandung cukup luas (2.324.84 km²) dengan letak wilayah mengelilingi Kota Bandung dan Kota Cimahi, disamping itu jumlah penduduknya cukup banyak. Kondisi tersebut yang

menyebabkan pembentukan Kabupaten Bandung Barat menjadi daerah otonom di Provinsi Jawa Barat. Sehingga berdasarkan hasil ST2003 belum ada perusahaan pertanian berbadan hukum yang terdaftar. Berbeda dengan hasil ST2013 Kabupaten Bandung Barat tercatat sudah berdiri 26 perusahaan pertanian berbadan hukum. Perusahaan pertanian bertumbuh subur di Bandung Barat karena daerah ini terkenal sebagai sentra pengembangan komoditas hortikultura. Bandung Barat mempunyai potensi yang unggul di dalam pengembangan komoditas hortikultura karena didukung dengan potensi lingkungan atau iklim yang sangat menunjang untuk pertumbuhan dan perkembangan jenis – jenis tanaman hortikultura. Potensi yang sangat mendukung ini dimanfaatkan oleh petani untuk mengembangkan berbagai jenis komoditas hortikultura diantaranya tanaman sayuran, tanaman buah, tanaman hias dan biofarmaka/tanaman obat dan juga dimanfaatkan oleh para pengusaha agribisnis untuk mengembangkan perusahaan agribisnis.

PT Bimandiri Agro Sedaya merupakan salah satu perusahaan berbadan hukum di Kabupaten Bandung Barat, berada di Kecamatan Lembang yang bergerak di bidang usaha pertanian. Jenis usaha perusahaan ini yaitu bergerak di bidang Agrotrading dimana terjadi kegiatan pengemasan sehingga dikenal sebagai perusahaan *packing house*. PT Bimandiri Agro Sedaya memasok kurang lebih 130 jenis komoditas yang diusahakan yang terdiri dari berbagai jenis sayur dan buah segar. Kegiatan yang dilakukan adalah penanganan pasca panen. Sayuran segar yang diterima dari petani, dipilih dan pilah sesuai dengan standar kualitas yang diinginkan pelanggan, dikemas sesuai dengan jenis dan sifat komoditas dan permintaan pelanggan, setelah itu perusahaan mengirimkan ke lokasi pelanggan.

PT Bimandiri Agro Sedaya dalam mendistribusikan produknya memiliki prinsip 4K yaitu kualitas, kuantitas, kontinyu, dan komitmen. Kualitas produk adalah syarat yang sangat diperhatikan oleh PT Bimandiri dalam memenuhi permintaan pelanggan. Apabila pelanggan puas dengan kualitas produk PT Bimandiri maka hal ini juga dapat mempengaruhi tingkat loyalitas pelanggan sehingga mendorong kemajuan dan eksistensi perusahaan. Salah satu hal untuk menjaga kualitas produk PT Bimandiri selalu sesegera mungkin dalam melakukan kegiatan pengolahan agar kesegaran produk tetap terjaga.

Tingkat kemajuan perusahaan semata-mata juga tidak hanya dilihat dari kualitas produk yang dihasilkan, melainkan juga kemampuan perusahaan dalam merencanakan strategi dan mengimplementasikannya sehingga tercapailah tujuan jangka panjang perusahaan. Perusahaan dalam menyusun strategi terlebih dahulu harus mampu menganalisis kondisi perusahaan baik dari internal maupun eksternalnya. Analisis ini dilakukan dengan mengukur kinerja perusahaan.

Menurut Moehariono (2010) pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Anderson dan Donald (1991) dalam Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2003) menyatakan bahwa beberapa syarat yang harus dipenuhi agar sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan keputusan yang benar-benar berguna bagi perusahaan, antara lain sesuai dengan tujuan dari organisasi, merefleksikan aktivitas-aktivitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti oleh seluruh karyawan

dan bukan hanya oleh *top management* saja, mudah diukur dan dievaluasi, dan digunakan secara konsisten pada seluruh organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan karena dapat dipergunakan untuk menilai sejauh mana keberhasilan perusahaan dan juga sejauh mana kemungkinan risiko yang akan muncul. Dengan mengetahui kedua hal tersebut maka perusahaan dapat menentukan tindakan dalam bentuk program-program terpilih untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan tidak hanya terbatas pada kinerja finansial atau keuangan saja. Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Solihin (2012), pengukuran kinerja yang hanya melihat sisi finansial saja sudah tidak memadai lagi saat ini setidaknya karena dua alasan. *Pertama*, ukuran finansial hanya menceritakan sesuatu yang telah dilalui perusahaan. Hal ini sebagai konsekuensi logis karena ukuran finansial menggunakan data-data keuangan historis. *Kedua*, pada era informasi dan persaingan yang kompetitif, perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan aset berwujud yang dimiliki perusahaan melainkan juga harus memberikan perhatian kepada aset tak berwujud seperti merk perusahaan yang kuat, hubungan baik dengan pelanggan, serta karyawan yang memiliki pengetahuan dan inovasi di mana faktor yang disebut terakhir sangat berguna dalam proses perusahaan untuk belajar dan tumbuh di masa yang akan datang. Oleh karena itu kinerja perusahaan harus diukur baik secara finansial maupun non finansial.

PT Bimandiri Agro Sedaya sebagai perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan memiliki visi “Menjadi Perusahaan Pemasok Hortikultura Terbaik di Indonesia yang Melayani Pasar Retail, Industri, dan Global dengan Produk

Berkualitas”. Visi tersebut menunjukkan bahwa pelanggan sangat penting bagi perusahaan sehingga perusahaan akan selalu mengedepankan kualitas produk yang dihasilkan. Saat ini PT Bimandiri Agro Sedaya telah melayani pasar modern yang berada di Provinsi Jawa Barat, DKI Jakarta dan Banten yang terdiri dari Carrefour, Hypermart, Lottemart, Giant-Hero, Market City, Ramayana, Aeon dan Save Max. Loyalitas pelanggan adalah sasaran strategis yang menjadi tujuan jangka panjang perusahaan. Tingkat loyalitas pelanggan dapat dirasakan dari bagaimana perusahaan dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan, menyakinkan pelanggan tentang kualitas produk yang dihasilkan, kecepatan dalam memberikan pelayanan, serta bagaimana perusahaan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan. Apabila perusahaan mampu melakukan strategi tersebut maka dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk tetap loyal kepada perusahaan.

Perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan juga tidak lepas dari peran para pekerjanya. Perusahaan harus mampu mendorong para pekerjanya untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus agar menghasilkan produk yang berkualitas dan memberikan kepuasan kepada pelanggan sehingga karyawan dapat memberikan laba kepada perusahaan. Dorongan yang dilakukan perusahaan bisa dilakukan dengan memberikan motivasi ataupun pelatihan-pelatihan sehingga karyawan akan mahir terhadap tugas yang diberikan. Jumlah pekerja PT Bimandiri Agro Sedaya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Jumlah pekerja PT Bimandiri Agro Sedaya

No	Bagian	Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	Direksi & Manajemen	6	3,13
2	Adm & Keuangan	9	4,69
3	Umum & Personalia	9	4,69
4	Procurement	5	2,60
5	Kemitraan	1	0,52
6	Receiving	7	3,65
7	Sorting	28	14,60
8	Packing	25	13,00
9	Depo Garut	13	6,80
10	Marketing	11	5,73
11	TLM (Transfer and Lost Manajemen)	7	3,65
12	Pembagian - Allocation Prod.	16	8,30
13	Delivery	41	21,40
14	Sopir	14	7,30
Total		192	100,00

Sumber : PT Bimandiri Agro Sedaya, 2016 (Tidak dipublikasikan)

Pada Tabel 3 terlihat bahwa para pekerja sudah mempunyai spesialisasi pekerjaan masing-masing, sehingga pada masing-masing bagian pekerjaan para pekerja dianggap oleh perusahaan mampu dan mempunyai keahlian pada bagian tersebut. Untuk meningkatkan keahlian para karyawan perlu diadakan pelatihan kepada karyawan karena tingkat keahlian pekerja berpengaruh terhadap produk yang akan dihasilkan perusahaan.

Berdasarkan berbagai pertimbangan di atas maka penerapan *the balanced scorecard* sangat tepat untuk PT Bimandiri sesuai dengan teori Kaplan dan Norton yang mengajukan *the balanced scorecard* sebagai model sistem manajemen strategik yang akan menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang,

internal dan eksternal. Oleh karena itu untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta yang bersifat internal dan eksternal yang memandang perusahaan dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Luis dan Biromo, 2009).

Ke-empat perspektif tersebut merupakan tolak ukur yang tepat bagi PT Bimandiri untuk mengatasi kinerja-kinerja yang bermasalah dan juga panduan yang tepat untuk menghadapi persaingan terhadap perusahaan yang sejenis karena memberikan hasil pengukuran yang menyeluruh dari empat sudut pandang yang berbeda

Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan merupakan panduan yang tepat dalam menghadapi persaingan seperti yang dihadapi PT Bimandiri dimana banyak usaha yang sejenis yaitu *packing house* di Jawa Barat khususnya di Lembang. *Balanced Scorecard* juga memberikan hasil pengukuran kinerja yang menyeluruh baik eksternal maupun internal, karena menggunakan empat sudut pandang yang berbeda yaitu dari sisi kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja proses pertumbuhan dan pembelajaran karyawan.

Berdasarkan hal tersebut perlu dilakukan pengukuran kinerja pada PT Bimandiri Agro Sedaya ditinjau dari empat aspek tersebut. Perusahaan ini sebelumnya juga belum menerapkan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* sehingga metode ini tepat guna menghasilkan pengukuran yang

lengkap baik aspek finansial maupun non finansial. Dengan begitu PT Bimandiri akan menjadi perusahaan yang *survive* dan mampu bersaing.

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana kinerja usaha pada PT Bimandiri Agro Sedaya ditinjau dari empat perspektif :

- (1) Bagaimana kinerja finansial pada PT Bimandiri Agro Sedaya.
- (2) Bagaimana kinerja pelanggan pada PT Bimandiri Agro Sedaya.
- (3) Bagaimana kinerja proses bisnis internal pada PT Bimandiri Agro Sedaya.
- (4) Bagaimana kinerja proses pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Bimandiri Agro Sedaya.
- (5) Bagaimana kinerja usaha PT Bimandiri Agro Sedaya ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC).

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- (1) Mengetahui kinerja keuangan pada PT Bimandiri Agro Sedaya.
- (2) Mengetahui kinerja pelanggan pada PT Bimandiri Agro Sedaya.
- (3) Mengetahui kinerja proses bisnis internal pada PT Bimandiri Agro Sedaya.
- (4) Mengetahui kinerja proses pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Bimandiri Agro Sedaya.
- (5) Mengetahui kinerja usaha PT Bimandiri Agro Sedaya ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC).

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya:

- (1) Bagi PT Bimandiri Agro Sedaya , digunakan sebagai bahan masukan dan referensi dalam mengatasi masalah – masalah kinerja perusahaan.
- (2) Bagi peneliti lain, dapat menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian yang sejenis dimasa yang akan datang.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Tanaman Hortikultura

Hortikultura adalah pertanian berbasis tanaman untuk tanaman selain tanaman agronomi (pangan dan pakan) dan tanaman kehutanan. Hortikultura merupakan cabang pertanian yang berurusan dengan budidaya intensif tanaman yang di ajukan untuk bahan pangan manusia obat-obatan dan pemenuhan kepuasan (Zulkarnain, 2009).

Zulkarnain (2009) menambahkan, hortikultura adalah gabungan ilmu, seni, dan teknologi dalam mengelola tanaman sayuran, buah, ornamen, bumbu-bumbu dan tanaman obat-obatan. Oleh karena itu, pengertian hortikultura yang dianut kini lebih luas cakupannya, yakni mencakup budidaya tanaman sayuran, buah-buahan, dan berbagai tanaman hias sampai kepada elemen-elemen lain yang bukan tergolong organisme hidup. Ilmu hortikultura mencakup aspek produksi dan penanganan hasil tanaman, termasuk teknik perbanyakan, penanaman, pemeliharaan, panen dan pengelolaan pasca panen dari hasil tanaman tersebut. Ilmu hortikultura juga terkait erat dengan bidang-bidang ilmu lainnya, seperti fisiologi, biokimia,

genetika, entomologi, fitopatologi, ilmu tanah, klimatologi, dan ilmu-ilmu alamiah lainnya.

Berdasarkan jenis tanaman yang diusahakan, hortikultura mencakup bidang ilmu: Pomologi (*Pomology*) yang mempelajari buah-buahan; Olerikultur (*Olericulture*) yang mempelajari sayur-sayuran; Florikultur (*Floriculture*) yang mempelajari bunga dan tanaman hias; Biofarmaka yang mempelajari tanaman obat. Istilah tersebut tidak terbatas penggunaannya, bisa fleksibel, dapat berlaku sesuai dengan fungsinya. Misalnya terdapat buah-buahan seperti nangka muda, pepaya muda, keluwih, digunakan sebagai sayuran. Demikian juga jenis buah-buahan yang digunakan sebagai buah (contoh: semangka, melon) yang teknik budidayanya seperti tanaman sayuran, maka untuk kemudahan penanganannya digolongkan ke dalam sayuran. Tanaman cabai yang berwarna ungu atau yang bentuknya unik, dapat digunakan sebagai tanaman hias. Tanaman hias juga berkhasiat sebagai obat misalnya poppy, pirethrum. Berdasarkan kegunaannya, pengelompokan tanaman hortikultura adalah buah-buahan, sayuran, tanaman obat, dan tanaman hias (Darius, 2009).

Komoditas hortikultura pada dasarnya memiliki sifat khas sehingga perlu penanganan yang cepat dan tepat, sifat produk hortikultura sebagai berikut:

(1) Mudah rusak (*perishable*).

Buah merupakan produk tanaman hortikultura yang dikenal mudah rusak, sehingga diperlukan suatu teknologi untuk mempertahankan mutu buah.

(2) Resiko besar.

Buah dengan sifat mudah rusak akan berpengaruh terhadap ketersediaan dan permintaan pasar, sehingga fluktuasi harga tinggi. Misalnya perubahan cuaca, adanya serangan hama atau penyakit tertentu akan mempengaruhi produksi baik kuantitas maupun kualitas.

(3) Musiman.

Tanaman buah umumnya tanaman berumur panjang (perennial), sehingga berbuah adalah musiman yang berakibat tidak tersedia setiap saat. Pada musim berbuah umumnya produk melimpah, sehingga diperlukan suatu teknologi untuk dapat menampung produk tersebut.

(4) Bulky.

Buah umumnya mempunyai kandungan air tinggi, sehingga memerlukan ruang besar atau perlakuan khusus di dalam transportasi maupun di penyimpanan. Hal tersebut akan menyebabkan biaya tinggi.

(5) Spesialisasi geografi.

Tanaman buah membutuhkan agroklimat tertentu untuk menghasilkan buah dengan kuantitas dan kualitas tertentu. Misalnya: salak bali, jeruk siam madu karo, duku Palembang, rambutan binjai, dan sebagainya (Darius,2009).

Menurut Notodimedjo (1997), peranan hortikultura adalah a) memperbaiki gizi masyarakat; b) memperbesar devisa negara; c) memperluas kesempatan kerja; d) meningkatkan pendapatan petani dan; e) pemenuhan kebutuhan keindahan dan kelestarian lingkungan. Dalam membahas masalah hortikultura perlu diperhatikan pula mengenai sifat khas dari hasil hortikultura, yaitu : a) tidak dapat disimpan lama; b) perlu tempat lapang

(*voluminous*); c) mudah rusak (*perishable*) dalam pengangkutan; d) melimpah/meruah pada suatu musim dan langka pada musim yang lain dan e) fluktuasi harganya tajam. Setelah mengetahui manfaat serta sifat-sifatnya yang khas dalam pengembangan hortikultura agar dapat berhasil dengan baik, maka diperlukan pengetahuan yang lebih mendalam terhadap permasalahan hortikultura tersebut.

Salah satu komoditas pertanian yang berpotensi dikembangkan dalam kerangka pengembangan wilayah adalah hortikultura. Hortikultura (sayur-sayuran, buah-buahan, bunga-bunga) merupakan komoditas unggulan, khususnya di Kecamatan Silimakuta. Keunggulan komoditas ini ditunjang oleh kondisi lingkungan (lahan dan iklim) yang menunjang, sebagian masyarakat sudah mengenalnya dengan baik, potensi sumberdaya manusia yang belum dimanfaatkan secara optimal serta peluang pasar domestik dan internasional yang sangat besar (Saragih, 1997).

Andayani (2010) menyatakan bahwa hortikultura saat ini menjadi komoditas yang menguntungkan karena pertumbuhan ekonomi yang semakin meningkat saat ini turun memicu peningkatan konsumsi hortikultura, karena pendapatan masyarakat yang juga meningkat. Peningkatan konsumsi hortikultura disebabkan karena struktur konsumsi bahan pangan cenderung bergeser pada bahan non pangan pada bahan elastisitas pendapatan relatif tinggi seperti pada komoditas hortikultura. Konsumsi masyarakat sekarang ini memiliki kecenderungan menghindari bahan pangan dengan kolestrol tinggi seperti produk pangan asal ternak.

Selain sebagai komoditas unggulan, hortikultura juga berperan sebagai sumber gizi masyarakat, penyedia lapangan pekerjaan, dan penunjang kegiatan agrowisata dan agroindustri. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan hortikultura terkait dengan aspek yang lebih luas yang meliputi tekno-ekonomi dengan sosio-budaya petani. Ditinjau dari proses waktu produksi, musim tanam yang pendek memungkinkan perputaran modal semakin cepat dan dapat meminimalkan ketidakpastian karena faktor alam (Mubyarto,1989).

2.1.2 Konsep Agribisnis

2.1.2.1 Definisi Agribisnis

Menurut Emawati (2012) dalam penelitian Sarpintono (2013) , agribisnis berasal dari kata agri (*agriculture*) artinya pertanian dan bisnis (usaha komersial). Agribisnis adalah suatu usaha bertujuan untuk mendapatkan keuntungan pada bidang pertanian (agroindustri hulu, pengolahan hasil, pemasaran dan jasa penunjang) serta bidang yang berhubungan dengan pertanian dalam arti luas. Sering ditemukan bahwa agribisnis diartikan secara sempit, yaitu perdagangan atau pemasaran hasil pertanian. Padahal pengertian agribisnis tersebut masih jauh dari konsep semula yang dimaksud. Konsep agribisnis adalah suatu konsep yang utuh, mulai dari proses produksi, mengolah hasil, pemasaran dan aktivitas lain yang berkaitan dengan kegiatan pertanian. Pengertian agribisnis adalah “Suatu kesatuan kegiatan usaha yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan hasil dan

pemasaran yang ada hubungannya dengan pertanian dalam arti luas. Pengertian pertanian dalam artian yang luas adalah kegiatan usaha yang menunjang kegiatan pertanian dan kegiatan usaha yang ditunjang oleh kegiatan pertanian” (Soekartawi, 2005).

Menurut Soekartawi (2001), agribisnis merupakan suatu kegiatan yang utuh dan tidak dapat terpisah antara satu kegiatan dan kegiatan lainnya, mulai dari proses produksi, pengolahan hasil, pemasaran dan aktifitas lain yang berkaitan dengan kegiatan pertanian. Agribisnis adalah suatu kesatuan sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling terkait erat, yaitu subsistem pengadaan dan penyaluran sarana produksi (subsistem agribisnis hulu), subsistem usahatani atau pertanian primer, subsistem pengolahan, subsistem pemasaran, serta subsistem jasa dan penunjang

2.1.2.2 Sistem Agribisnis

Menurut Saragih (1998), agribisnis merupakan suatu cara lain untuk melihat pertanian sebagai suatu sistem bisnis yang terdiri dari 4 (empat) subsistem tersebut antara lain :

- (1) Subsistem agribisnis hulu mencakup semua kegiatan untuk memproduksi dan menyalurkan input-input pertanian dalam arti luas. Dengan demikian, di dalamnya termasuk kegiatan pabrik pupuk, usaha pengadaan bibit unggul, baik untuk tanaman pangan, tanaman perkebunan, ternak maupun ikan; pabrik pakan untuk ternak dan ikan; pabrik pestisida; serta kegiatan perdagangannya.

- (2) Subsistem agribisnis usahatani merupakan kegiatan yang selama ini dikenal sebagai kegiatan usahatani, yaitu kegiatan ditingkat petani, pekebun, peternak dan nelayan, serta dalam arti khusus, termasuk pula kegiatan perhutanan; yang berupaya mengelola input-input (lahan, tenaga kerja, modal, teknologi dan manajemen) untuk menghasilkan produk pertanian.
- (3) Subsistem agribisnis hilir, sering pula disebut sebagai kegiatan agroindustri, adalah kegiatan industri yang menggunakan produk pertanian sebagai bahan baku. Subsistem perdagangan hasil pertanian atau hasil olahannya merupakan kegiatan terakhir untuk menyampaikan output sistem agribisnis kepada konsumen, baik konsumen di dalam negeri maupun konsumen luar negeri (ekspor). Kegiatan-kegiatan pengangkutan dan penyimpanan merupakan bagian dari subsistem ini.
- (4) Subsistem jasa penunjang (*supporting institution*) yaitu kegiatan jasa yang melayani pertanian seperti kebijakan pemerintah, perbankan, penyuluhan, pembiayaan dan lain-lain. Secara ringkas dapat dinyatakan sistem agribisnis menekankan pada keterkaitan dan integrasi vertikal antara beberapa subsistem bisnis dalam satu sistem komoditas.

2.1.2.3 Penanganan Pasca Panen Tanaman Hortikultura

Pasca panen diartikan sebagai berbagai tindakan atau perlakuan yang diberikan pada hasil pertanian setelah panen sampai komoditas berada di tangan konsumen. Istilah tersebut secara keilmuan lebih tepat

disebut pasca produksi (*Postproduction*) yang dapat dibagi dalam dua bagian atau tahapan, yaitu pasca panen (*postharvest*) dan pengolahan (*processing*). Penanganan pasca panen (*postharvest*) sering disebut juga sebagai pengolahan primer (*primary processing*) merupakan istilah yang digunakan untuk semua perlakuan dari mulai panen sampai komoditas dapat dikonsumsi “segar” atau untuk persiapan pengolahan berikutnya (Winarno, 2001). Produk hortikultura merupakan produk yang mudah rusak (*perisable*), sehingga butuh penanganan khusus pada tahapan pasca panen.

Penanganan pasca panen buah dan sayuran seperti Indonesia belum mendapat perhatian yang cukup. Hal ini terlihat dari kerusakan-kerusakan pasca panen sebesar 25 – 28 persen. Oleh sebab itu agar produk hortikultura terutama buah-buahan dan sayuran dapat sampai ketangan konsumen dalam kondisi baik perlu penanganan pasca panen yang benar dan sesuai. Bila pasca panen dilakukan dengan baik, kerusakan-kerusakan yang timbul dapat diperkecil bahkan dihindari, sehingga kerugian di tingkat konsumen dapat ditekan (Suhardi, 1992).

Penanganan pasca panen hortikultura secara umum bertujuan untuk memperpanjang kesegaran dan menekan tingkat kehilangan hasil yang dilaksanakan melalui pemanfaatan sarana dan teknologi yang baik. Oleh karena itu, untuk mengurangi dampak teknologis, ekologis dan ekonomis diperlukan *road map* (peta perjalanan) penanganan pasca panen hortikultura sebagai landasan dalam penyusunan program kegiatan, rencana aksi serta kebijakan. Ruang lingkup cara penanganan

pascapanen hortikultura yang baik meliputi pengumpulan, sortasi, pencucian, grading, pengemasan, penyimpanan, dan transportasi (Dhalimi,1990). Tahapan penanganan pasca panen, meliputi :

- a. Pengumpulan, pada proses ini lokasi penampungan atau pengumpulan harus didekatkan dengan tempat pemanenan agar tidak terjadi penyusutan atau penurunan kualitas akibat pengangkutan dari dan ketempat penampungan yang terlalu jauh. Perlakuan penanganan dan spesifikasi wadah yang digunakan harus disesuaikan dengan sifat dan komoditas hortikultura yang ditangani.
- b. Sortasi, selama sortasi harus terhindar dari sinar matahari langsung karena akan menurunkan bobot atau terjadi pelayuan atau peningkatan aktifitas metabolisme yang dapat mempercepat pematangan/respirasi.
- c. Pencucian, pada proses pembersihan gunakan baku mutu air (standar air minum) untuk menghindari kontaminasi terhadap produk dari organisme dan bahan pencemar lainnya. Pencucian dilakukan dengan bersamaan dengan penyikatan. Penyikatan harus dengan cara halus agar tidak merusak komoditas yang dicuci. Pengeringan dapat dilakukan dengan alat penirisan atau dengan hembusan angin kearah komoditas yang dicuci.
- d. Grading, selama grading harus terhindar dari kontak sinar matahari langsung karena akan menurunkan bobot atau pelayuan dan akan meningkatkan aktifitas metabolisme yang dapat mempercepat proses pematangan.

- e. Pengemasan, fungsi pengemasan adalah untuk mencegah kerusakan mekanis, menciptakan daya tarik bagi konsumen dan memberikan daya tambah produk dan memperpanjang daya simpan produk. Kemasan harus disesuaikan dengan komoditas. Pengemasan yang umum digunakan diantaranya karton, kotak kayu, keranjang bambu keranjang plastik, kantong plastik, jaring, dan lain-lain.
- f. Penyimpanan, penyimpanan dilakukan untuk mempertahankan daya simpan komoditas, melindungi produk dari kerusakan, dan terkait erat dengan kebijakan distribusi dan pemasaran seperti pengangkutan, pengeringan, penjualan, dan pengolahan. Penyimpanan dilakukan dengan menggunakan suhu rendah, pengendalian atmosfer, dan dengan menggunakan suhu kamar.
- g. Transportasi, dalam pengangkutan produk hortikultura mulai dari lapangan sampai ke tempat konsumen akhir perlu diperhatikan sifat/jenis produk yang diangkut, lamanya perjalanan, dan sarana pengangkutan yang digunakan

2.1.2.4 Penanganan Pasca Panen Tanaman Hortikultura di Pasar Tradisional

Menurut Siswadi (2007) di pasar tradisional pada umumnya penanganan pasca panen hortikultura masih dilakukan sangat sederhana. Berdasarkan hasil survey dan wawancara oleh Siswadi dengan berbagai petani sayur dan buah di daerah Kopeng, Ngablak di Kabupaten Semarang, andungan dan di pasar Ngablak, pasar Bandungan dan di pasar Salatiga, di tingkat petani, setelah buah dan sayur hanya dikemas

dengan menggunakan keranjang bambu maupun dengan karung plastik. Di sini tidak dilakukan penanganan pasca panen apa-apa seperti pencucian, sortasi, pendinginan awal dan sebagainya.

Pengemasan dengan menggunakan keranjang bambu maupun dengan menggunakan plastik hanya untuk memudahkan pengangkutan. Setelah sampai pada pedagang, penanganan pasca panen seperti sortasi dan grading hanya kadang-kadang saja dilakukan. Sortasi dilakukan untuk memisahkan buah dan sayur yang mengalami kerusakan dengan yang masih baik, sedangkan grading dilakukan terutama pada buah-buahan supaya diperoleh harga yang lebih bervariasi sesuai dengan grade masing-masing buah.

Selain itu buah dan sayur-sayuran di pasar tradisional diletakkan di tempat terbuka, dengan demikian maka umur simpan dari hasil pertanian tersebut menjadi pendek, tingkat kerusakan tinggi, sehingga sampai ketangan konsumen kualitasnya menjadi rendah. Tidak dilakukannya penanganan pasca panen oleh petani disebabkan harga buah dan sayuran di tingkat petani rendah sehingga penanganan pasca panen dirasa mahal, keterbatasan pengetahuan mengenai penanganan pasca panen sehingga hasil panen tersebut langsung di jual. Sedangkan di tingkat pedagang biaya penanganan pasca panen dirasa mahal sehingga tidak sesuai dengan laba yang diperoleh karena daya beli konsumen yang rendah. Keuntungan dan kerugian : harga tidak terlalu mahal sesuai dengan daya beli masyarakat yang membutuhkan. Kualitas

relatif lebih rendah dibanding buah dan sayuran yang ditangani secara modern (kualitas cepat menurun/umur simpan lebih pendek).

2.1.2.5 Penanganan Pasca Panen Tanaman Hortikultura di Pasar Modern

Menurut Siswadi (2007) penanganan pasca panen tanaman hortikultura di pasar modern untuk pengemasan dapat dilakukan dengan berbagai cara, untuk yang pertama buah dan sayuran dikemas dalam plastik yang memiliki daya lekat yang kuat, lentur dan tidak mudah sobek sehingga menjadikan buah dan sayuran tetap segar, tahan lama, tidak kering dan melindungi serta menjaga tetap bersih. Misalnya pada bunga kol, kubis, brokoli, lettuce dan lain sebagainya. Cara yang kedua buah dan sayuran dimasukkan ke dalam plastik polyetilen yang diberi lobang lobang yang memungkinkan terjadinya sirkulasi udara. Cara yang ketiga adalah tidak dilakukannya pengemasan, tetapi buah dan sayuran diletakkan pada lemari pendingin yang terbuka yang kadang-kadang disemprot dengan butir-butir air yang halus untuk mengurangi penguapan, seperti sayur-sayuran daun, apel, jeruk, anggur dan lain sebagainya. Sedangkan cara yang keempat adalah penempatan buah-buahan di udara terbuka di bawah kondisi AC seperti salak, pepaya, sawo, mangga atau buah tropis pada umumnya.

Keuntungan dan kerugian : dengan adanya penanganan pasca panen hortikultura pada pasar modern menjadikan harga pasar modern menjadikan harga komoditas tersebut menjadi lebih tinggi tetapi kualitas barang lebih baik. Untuk melakukan penanganann pasca panen

dibutuhkan tambahan pengetahuan mengenai pasca panen buah dan sayuran tersebut. Di samping itu juga dibutuhkan tambahan tenaga, biaya dan peralatan. Penanganan pasca panen yang dilakukan pada pasar modern menjadikan umur simpan buah dan sayuran lebih panjang.

2.1.3 Kinerja Perusahaan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Fauzi (1995) kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Mangkuprawira dan Hubeis (2007) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan .

Menurut Srimindarti (2004) kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu perusahaan pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Menurut Mulyadi (2003) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategi

(*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Prestasi tersebut merupakan efektivitas operasional baik dilihat dari sudut pandang keuangan (*financial view*) dan terutama pada sisi manajemen (*management view*)".

Menurut Moerdiyanti (2010), kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya yaitu bisa sumber daya manusia dan juga keuangan perusahaan. Apabila kinerja perusahaan meningkat, bisa dilihat dari gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Keuntungan atau laba yang dihasilkan tentu akan berbeda tergantung dengan ukuran perusahaan yang bergerak. Menurut Atkinson *et al.* (2012) kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja sebagai alat yang kuat untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan tanpa ambigu apa yang dimaksud perusahaan terkait pernyataan tujuan, misi, dan visi strategisnya.

2.1.3.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Moeheriono (2012) pengukuran kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk

memastikan bahwa sumber (*input*) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen.

Menurut Stout (1993) pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal.

Menurut Werther dan Davis (1996), pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian rating skala yang relevan. Rating skala tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

Menurut Wibowo (2007) pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai yang diharapkan . Menurut Mulyadi (2001) tujuan utama dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi . Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai media untuk menekan perilaku yang tidak semestinya serta menegakkan perilaku yang semestinya, melalui umpan balik yang dihasilkan kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Menurut Atkinson *et al.* (2012) sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, diantaranya yaitu:

- (1) Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.

- (2) Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan.
- (3) Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
- (4) Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Menurut Dharma (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- (1) Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
- (2) Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
- (3) Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
- (4) Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

2.1.3.3 Pengukuran Kinerja dengan Model *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton dalam Rangkuti (2011) pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada laporan keuangan saja dianggap kurang memadai untuk membantu perusahaan dalam menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang. Kaplan dan Norton menerapkan *Balanced Scorecard* terhadap perusahaan konsultan yang dipimpin oleh P. Norton, Renaissance Solution, Inc. Penerapan *Balanced Scorecard*

tersebut sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja namun berkembang sebagai sistem manajemen strategis.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* merupakan satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktifitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan. Sementara Menurut Anthony *et al.* (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai ukuran dan sistem manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan.

Menurut Rangkuti (2011) *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi baik tujuan utama (*primary objectives*) maupun nontujuan utama (*Secondary objectives*). Rangkuti (2011) menambahkan beberapa keunggulan utama sistem *Balanced Scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategi antara lain:

- (1) Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang ditetapkan.
- (2) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem BSC merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif nonkeuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
- (3) Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem BSC dapat menghasilkan dua macam integrasi: (a) integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program dan (b) integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

Sedangkan keunggulan pendekatan BSC menurut Mulyadi (2001) dalam sistem perancangan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakter yaitu :

- (1) Komprehensif, memperluas perspektif sebelumnya yang terbatas hanya pada perspektif keuangan, menjadi tiga perspektif yaitu, customer, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
- (2) Koheren, membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis.

- (3) Terukur, semua sasaran strategis ditentukan ukurannya baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun perspektif nonkeuangan.
- (4) Seimbang, keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

Mulyadi (2001) menambahkan bahwa BSC memiliki sisi kelemahan antara lain:

- (1) BSC belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
- (2) Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam BSC merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua ini.
- (3) Belum adanya standar ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode BSC.

BSC merupakan sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi, misi, dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Perusahaan-perusahaan inovatif tidak memandang BSC hanya sebagai sistem pengukuran operasional atau taktis, tetapi juga menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu. Mengingat pendekatan

BSC melakukan pengukuran kinerja berdasarkan pada aspek finansial maupun nonfinansial, maka penentuan target dalam BSC juga menggunakan ukuran finansial dan nonfinansial. Target finansial berhubungan dengan nilai rupiah, seperti peningkatan pendapatan penjualan, laba bersih, ROI, efisiensi biaya yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan *shareholder value*. Target nonfinansial berhubungan dengan kepuasan pelanggan, keinginan pelanggan untuk membeli kembali, tingkat loyalitas pelanggan, kecepatan proses melayani pelanggan, kecepatan proses produksi, kecepatan pengiriman, waktu antrian, tingkat produktivitas, loyalitas pelanggan, dan sebagainya. Meskipun target nonfinansial ini tidak diukur dalam bentuk nilai rupiah, target nonfinansial diharapkan dapat menghasilkan nilai rupiah dengan semakin meningkatnya jumlah pelanggan yang membeli kembali dengan tingkat loyalitas yang tinggi (Rangkuti, 2011).

Menurut Kaplan dan Norton (2000), konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk

menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Oleh sebab itu, personel harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat *intern* dan yang bersifat *ekstern* jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi, misi, dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

(1) Perspektif finansial.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) tujuan keuangan berhubungan dengan profitabilitas yang diukur. Untuk menjadikan perusahaan yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan di bidang keuangan. Melalui keunggulan di bidang ini, perusahaan menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Rangkuti (2011), ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak atas peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau *economic value added*. Tujuan finansial lainnya adalah pertumbuhan pendapatan yang cepat atau terciptanya arus kas yang positif.

Dalam perspektif keuangan, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan. Pertama, pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis. Kedua, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas. Ketiga adalah penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi. Sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton, dalam Mulyadi (2001) dibedakan menjadi :

a. *Growth* (Perkembangan)

Growth merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem

infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global. Sasaran keuangan dari bisnis pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan *revenue* atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

b. *Sustain Stage* (Bertahan)

Sustain stage merupakan tahap kedua, yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi jangka panjang. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

Pengukuran perspektif finansial menggunakan analisis rasio keuangan untuk mengetahui apakah perusahaan mampu mendanai kegiatan operasionalnya, apakah perusahaan memiliki banyak piutang yang tidak tertagih, apakah perusahaan mampu membayar semua kewajibannya yang sudah jatuh tempo, dan apakah tingkat persediaannya

mendukung kelancaran operasional perusahaan. Analisis rasio keuangan meliputi analisis Rasio Likuiditas, Rasio *Leverage*, Rasio Aktiva dan Rasio Profitabilitas. Analisis rasio keuangan sebaiknya dilakukan berdasarkan perbandingan dari tahun ke tahun serta perbandingan antara satu perusahaan dan perusahaan lain yang sejenis.

a. Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya (likuiditas). Untuk mengukur rasio likuiditas ini digunakan alat ukur rasio lancar (*current ratio*). Rumusnya adalah:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 1 \text{ kali}$$

Pengukuran rasio likuiditas sangat bermanfaat untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Semakin besar rasio yang diperoleh, semakin lancar hutang pembayaran jangka pendeknya. Standar yang digunakan mengacu pada standar industri Kasmir (2008) yaitu menggunakan angka rasio 2 kali. Apabila suatu perusahaan memiliki rasio dibawah 2 kali, maka perusahaan ini akan mengalami kesulitan dalam membayar tagihan utang jangka pendeknya.

b. *Leverage Ratio* atau *Solvability Ratio*

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang. Ukuran yang dipakai mengetahui *leverage* perusahaan adalah dengan menggunakan DER (*Debt to Equity Ratio*), yaitu perbandingan antara total

kewajiban (total hutang) dengan modal sendiri (*equity*). Rasio ini menunjukkan sejauh mana modal sendiri menjamin seluruh utang. Rasio ini juga dapat dibaca sebagai perbandingan antara dana pihak luar dan dana pemilik perusahaan yang dimasukkan ke perusahaan.

Rumus DER adalah:

$$\text{DER} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Modal Sosial}} \times 1\text{kali}$$

Standar yang digunakan mengacu pada standar industri Kasmir (2008) yaitu menggunakan angka rasio 90 persen. Apabila suatu perusahaan memiliki rasio di atas 90 persen, maka kemampuan modal perusahaan dalam menjamin seluruh hutang perusahaan dianggap buruk.

c. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas dapat menjelaskan efektivitas manajemen dalam mengelola bisnisnya. Ukurannya yang dipakai untuk menilai efektivitas manajemen antara lain adalah dengan melihat nilai *Ratio Collection Period* atau Periode Pengumpulan Piutang, *Ratio Fixed Asset Turnover* atau Perputaran Harta Tetap, *Ratio Working Capital Turnover* atau Perputaran Seluruh Modal Kerja. Selain itu untuk mengetahui lebih jauh seberapa jauh perusahaan sudah melakukan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana, pada umumnya digunakan analisis perbandingan seperti rasio harga pokok penjualan dibandingkan dengan penjualan, rasio beban administrasi dibandingkan dengan penjualan, *inventory turnover*, dan sebagainya

d. Rasio Profitabilitas

Profitabilitas suatu perusahaan dapat diukur menggunakan rasio keuntungan atau *profitability ratio*. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas manajemen dalam mengelola perusahaannya. Efektivitas manajemen meliputi kegiatan fungsional manajemen, seperti keuangan, pemasaran, sumberdaya manusia dan operasional. Jadi banyak sekali faktor yang mempengaruhi efektivitas yang dapat meningkatkan atau menurunkan keuntungan perusahaan. Meskipun demikian analisis rasio keuntungan ini dapat memberikan gambaran keuntungan yang diperoleh perusahaan. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas adalah (1) *Return on Investment* atau ROI, (2) Rasio keuntungan terhadap modal sendiri atau ROE, (3) Rasio tingkat pengembalian terhadap asset atau ROA, (4) *Net profit margin*, (5) Produktivitas aset, (6) *Gross margin* dan *Operating margin*.

(2) Perspektif pelanggan

Menurut Yamit (2004) pelanggan adalah konsumen yang melakukan pembelian ulang atas produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan, sedangkan konsumen memiliki arti yang berbeda yaitu konsumen menggunakan jasa atau produknya hanya untuk memenuhi kebutuhan sesaat. Menurut Rangkuti (2011), dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan melalui beberapa ukuran utama dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

Ukuran utama tersebut adalah:

- a. Kepuasan pelanggan
- b. Retensi pelanggan
- c. Akuisisi pelanggan baru
- d. Profitabilitas pelanggan
- e. Pangsa pasar di segmen sasaran

Irawan (2007) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai persepsi pelanggan terhadap produk atau jasa yang telah memenuhi harapannya. Persepsi sendiri didefinisikan sebagai suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsirkan stimulus lingkungan melalui panca indera (pendengaran, penglihatan, perasa, penciuman, dan peraba). Meskipun demikian, makna dari proses persepsi tersebut juga dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu individu yang bersangkutan. Adapun yang berpengaruh terhadap persepsi pelanggan adalah harga, citra, tahap pelayanan, dan momen pelayanan. Menurut Zeithaml dan Bitner (2003) terdapat empat faktor yang mempengaruhi persepsi dan ekspektasi pelanggan, yaitu sebagai berikut :

1. Apa yang telah didengar pelanggan dari pelanggan lainnya (*word of mouth communication*). Dimana hal ini merupakan faktor potensial yang menentukan ekspektasi pelanggan tersebut. Sebagai contoh, seorang pelanggan memiliki perusahaan yang diharapkan dapat memberikan pelayanan dengan kualitas tinggi berdasarkan rekomendasi dari teman-teman atau tetangganya.
2. Ekspektasi pelanggan sangat bergantung dari karakteristik individu dimana kebutuhan pribadi (*personel needs*).

3. Pengalaman masa lalu (*past experience*) dalam menggunakan pelayanan dapat juga mempengaruhi tingkat ekspektasi pelanggan.
4. Komunikasi dengan pihak eksternal (*external communication*) dari pemberi layanan memainkan peranan kunci dalam membentuk ekspektasi pelanggan. Berdasarkan *External communication*, perusahaan pemberi layanan dapat memberikan pesan-pesan secara langsung maupun tidak langsung kepada pelanggannya. Sebagai contoh dari pengaruh adanya *external communication* adalah harga dimana biaya pelayanan sangat berperan penting dalam membentuk ekspektasi pelanggan.

Dengan demikian, kemungkinan antara ekspektasi pelanggan dan kualitas pelayanan (jasa) yang diterimanya adalah pelanggan menjadi senang jika kualitas pelayanan yang diterima lebih baik dari perkiraannya. Pelanggan menjadi biasa saja jika kualitas pelayanan yang terima sama dengan perkiraannya. Pelanggan menjadi kecewa jika kualitas pelayanan yang diterima lebih jelek dari perkiraannya

Menurut Rangkuti (2003) persepsi pelanggan terhadap produk atau jasa berpengaruh terhadap : tingkat kepentingan pelanggan, kepuasan pelanggan, dan nilai pelanggan. Rangkuti (2003) menambahkan bahwa tingkat kepentingan pelanggan didefinisikan sebagai keyakinan pelanggan sebelum mencoba atau membeli suatu produk jasa yang akan dijadikan standar acuan dalam menilai kinerja produk jasa tersebut. Menurut Lovelock dan Wright (2005), menyatakan bahwa ada dua tingkat kepentingan pelanggan, yaitu:

1. *Adequate service* adalah tingkat kualitas jasa minimal yang akan diterima pelanggan tanpa merasa tidak puas.
2. *Desire service* adalah tingkat kualitas jasa yang diidam-idamkan, yang diyakini pelanggan dapat dan seharusnya digantikan.

Drucker dalam kotler (2005) menyatakan bahwa tugas pertama perusahaan adalah menciptakan pelanggan. Menciptakan nilai untuk pelanggan berkaitan dengan konsep 8 P yaitu :

1. Tempat dan waktu (*Place and time*), keputusan manajemen tentang kapan, di mana, dan bagaimana menyampaikan jasa kepada pelanggan.
2. Proses (*Process*), metode pengoperasian atau serangkaian tindakan tertentu, yang umumnya berupa langkah-langkah yang diperlukan dalam suatu urutan yang telah ditetapkan.
3. Produktivitas (*Productivity*), seberapa efisien pengubahan input jasa menjadi output yang menambah nilai bagi pelanggan.
4. Produk (*Product*), semua komponen kinerja jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan.
5. Orang (*People*), karyawan (dan kadang-kadang pelanggan lain) yang terlibat dalam proses produksi
6. Promosi dan edukasi (*Promotion and education*), semua aktivitas dan alat yang menggugah komunikasi yang dirancang untuk membangun preferensi pelanggan terhadap jasa dan penyedia jasa tertentu.
7. Bukti fisik (*Physical evidence*), petunjuk visual atau berwujud lainnya yang memberi bukti atas kualitas jasa.

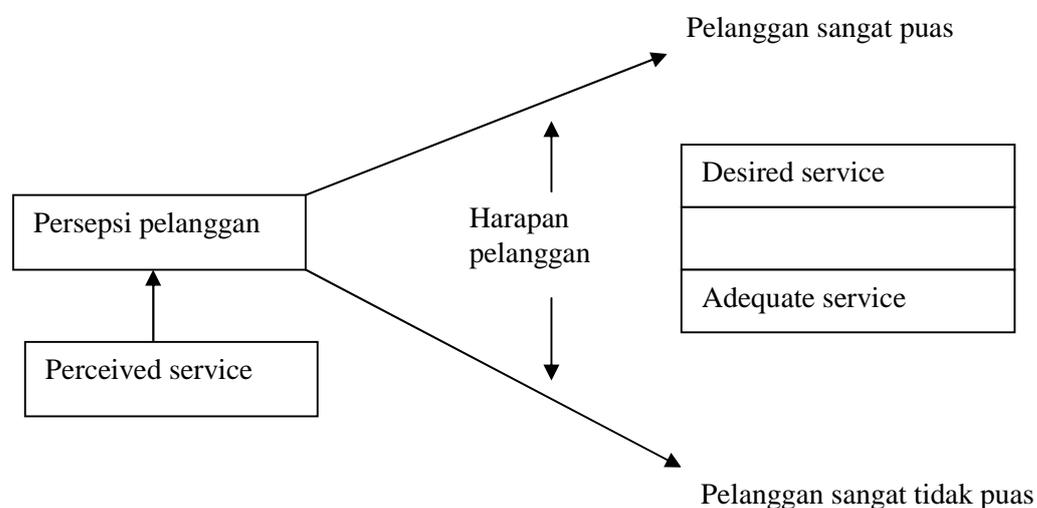
8. Harga dan biaya jasa lainnya (*Price and others cost service*), pengeluaran uang, waktu, dan usaha oleh pelanggan untuk membeli dan mengkonsumsi jasa.

Menurut Daryanto dan Setyobudi (2014), kepuasan pelanggan merupakan kunci utama untuk meraih kesuksesan dalam persaingan. Kepuasan pelanggan merupakan suatu penilaian emosional dari konsumen setelah konsumen menggunakan suatu produk, dimana harapan dan kebutuhan konsumen terpenuhi. Solomon (2011), menyebutkan bahwa kepuasan konsumen adalah suatu perasaan keseluruhan konsumen mengenai produk atau jasa yang telah dibeli oleh konsumen. Sementara menurut Engel et al., (1995) dalam Daryanto dan Setyobudi (2014) kepuasan konsumen merupakan evaluasi purna beli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil yang sama atau melebihi harapan dari konsumen, sedangkan ketidakpuasan akan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan konsumen.

Kepuasan pelanggan dapat diketahui setelah melalui berbagai proses, yaitu kepuasan pelanggan terhadap suatu produk atau jasa ditentukan oleh tingkat kepentingan pelanggan sebelum menggunakan produk atau jasa dibandingkan dengan hasil persepsi pelanggan terhadap produk atau jasa tersebut setelah pelanggan merasakan produk atau jasa tersebut. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan pelanggan diantaranya seperti harga, kualitas, dan pelayanan yang diberikan. Kesenjangan akan terjadi apabila terdapat

ketidaksesuaian antara pelayanan yang dipersepsikan (*perceived services*) dan pelayanan yang diharapkan (*expected services*).

Kesenjangan akan terjadi apabila pelanggan mempersepsikan pelayanan yang diterimanya lebih tinggi daripada *desired service* atau lebih rendah daripada *adequite service* kepentingan pelanggan tersebut. Dengan demikian, pelanggan dapat merasakan sangat puas, atau sebaliknya yaitu sangat kecewa (Rangkuti, 2003).



Gambar 1. Diagram proses kepuasan pelanggan (Rangkuti,2003)

Selain kepuasan pelanggan, identifikasi perusahaan juga mencakup berbagai ukuran yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Kepuasan pelanggan akan menjadikan pelanggan loyal terhadap perusahaan dan tetap bertahan sebagai pelanggan. Di samping itu pelanggan yang puas merupakan sarana promosi untuk menarik pelanggan baru dan meningkatkan profitabilitas.

Mempertahankan pelanggan lama dan penarikan pelanggan baru akan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan pangsa pasar.

(3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Rangkuti (2011) dalam perspektif proses bisnis internal, para penanggung jawab mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a. Memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
- b. Memenuhi harapan keuntungan finansial kepada para pemegang saham.

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard*. Perbedaan *pertama* adalah bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini, sedangkan pendekatan *scorecard* mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Tujuan proses bisnis internal *Balanced Scorecard* adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa diantaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum

dilaksanakan. Perbedaan *kedua* adalah pendekatan BSC memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus pada proses penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan saat ini.

Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Mulyadi (2001), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting, dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

a. Inovasi (innovation)

Inovasi yang dilakukan perusahaan biasanya dilaksanakan oleh bagian riset dan pengembangannya, dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif

jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses operasi (operation)

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Kegiatan operasional adalah proses pembuatan produk/ jasa dan proses penyampaian produk/jasa kepada pelanggan. Pengukuran dalam proses pembuatan produk/ jasa dengan mengukur kualitas hasil, efisiensi biaya dan efektivitas waktu.

c. Proses layanan pasca jual

Pada tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produknya dalam bentuk berbagai layanan pasca transaksi.

(4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (2000) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi apa yang harus dilakukan perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Untuk mencapai tujuan ketiga perspektif lainnya perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada pengurusnya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tolak ukur yang digunakan perusahaan dalam perspektif ini yaitu : *employee capabilities, information system capabilities, dan motivation, empowerment and alignment* (Yuwono, 2003) dengan penjelasan :

a. Employee Capabilities

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir ini adalah peran para pegawai di organisasi. Faktanya, tak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industri ke era informasi daripada filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi re-skilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Information System Capabilities

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan - tujuan perusahaan, masih diperlukan informast - informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. Motivation, Empowerment, and Alignment

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru

menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama - sama dicoba untuk dikenali, tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Menurut Robbins dan Judge (2009) kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja.

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal dalam Sunyoto (2012) adalah:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) dari Porter.

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Adam.

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dan menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*

d. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) dari Schaffer

Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas karyawan tersebut, begitu sebaliknya.

e. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) dari Alderfer

Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan

dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya.

- f. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom.
- Menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang menuntunnya. Harapan merupakan motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha lebih keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan tersebut memiliki dorongan untuk mencapai kepuasan.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Herzberg (dalam Robbins, 2008), yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- b. Gaji/Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak

- c. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
- d. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyedia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
- e. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

Faktor-faktor kepuasan kerja mencakup lebih menyeluruh yang dikemukakan oleh Pierce, et al(2008) dalam Sayekti (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sesuatu yang spesifik hingga kompleks. Kepuasan yang spesifik berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, macam tugas, dan beban kerja. Sedangkan segi yang paling umum dilihat dari berbagai macam aspek lingkungan kerja yaitu kebijakan perusahaan, supervisi,

tingkat upah ,kompensasi atau tunjangan, kesempatan promosi, dan kondisi lingkungan kerja

2.1.3.4 Keterkaitan antar perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) terdapat kausalitas antar perspektif *Balanced Scorecard* :

- (1) Perspektif finansial, pada model *Balanced Scorecard* memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) atau dengan kata lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja tiga perspektif di bawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu perspektif keuangan tidak memiliki *initiative strategic* untuk mencapai sasaran strategik.

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROA, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan (Mulyadi, 2003). BSC adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan.

- (2) Perspektif pelanggan, menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam upaya mencapai target finansial 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. 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. Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential pelanggan sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan sumber daya yang ada.

- (3) Perspektif proses bisnis internal, menurut Mulyadi (2003) dalam upaya mencapai kepuasan pelanggan dan laba perusahaan fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Pendekatan BSC akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Sasaran strategis dari perspektif proses bisnis

adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada *customer*, meningkatnya efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan dan terciptanya produk yang kreatif dan inovatif sesuai dengan kebutuhan pasar.

- (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk mencapai ketiga perspektif sebelumnya yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal. Sasaran strategik dari perspektif ini adalah *human capital*, sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada BSC mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Jenis penelitian ini adalah studi kasus di PT Bimandiri Agro Sedaya yang merupakan perusahaan agribisnis bergerak di bidang usaha *packing house*. Sehingga masing-masing perspektif model *Balanced Scorecard* sangat tepat diterapkan untuk mengukur kinerja usaha PT Bimandiri Agro Sedaya secara lengkap. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menganalisis kinerja perusahaan dengan model *Balanced Scorecard*, dan ada peneliti lain yang telah melakukan analisis yang berkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu melakukan penelitian dalam mengukur kinerja perusahaan tidak hanya mengukur aspek keuangan saja namun juga mengukur aspek non keuangan ditinjau dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 4. Kajian Penelitian Terdahulu

No	Judul /Peneliti/Tahun	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
1.	Kinerja Perusahaan PT Momenta Agrikultura (<i>AMAZING FARM</i>), Kebun Cisaroni, Lembang, Jawa Barat dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Akhmad, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengetahui kinerja keuangan (finansial) PT Momenta Agrikultura b. Mengetahui kinerja pelanggan PT Momenta Agrikultura c. Mengetahui kinerja proses bisnis internal PT Momenta Agrikultura d. Mengetahui kepuasan kerja karyawan PT Momenta Agrikultura 	Analisis rasio, <i>Customer Satisfaction Index</i> (skala <i>Likert</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan di Kebun Cisaroni PT Momenta Agrikultura termasuk kategori buruk dengan skor yang diperoleh satu (1) dari skor maksimal enam (6). Kinerja pelanggan termasuk kategori baik dengan skor yang diperoleh lima (5) dari skor maksimal enam (6). Kinerja proses bisnis internal termasuk kategori cukup baik dengan skor yang diperoleh empat (4) dari skor maksimal enam (6). Kinerja kepuasan kerja karyawan termasuk kategori cukup baik dengan skor yang diperoleh dua (2) dari skor maksimal empat (4). Kinerja kebun secara keseluruhan menunjukkan kinerja cukup baik.
2.	Pengukuran Kinerja <i>Strategic Business Unit</i> (SBU) Perberasan PT Pertani (Persero) dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (Anggorro, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengidentifikasi dan meninjau pengukuran kinerja yang diterapkan SBU Perberasan PT Pertani (Persero) b. Merumuskan dan menggambarkan peta strategi yang relevan berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> di SBU Perberasan PT Pertani (Persero) c. Menganalisis kinerja berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> di SBU Perberasan PT Pertani (Persero) 	Analisa deskriptif rasio	Pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan didominasi oleh indikator keuangan , yang terdiri dari volume penjualan, nilai penjualan, harga pokok penjualan, <i>gross profit as % 10 net sales</i> , laba operasional dan periode pembayaran. Secara keseluruhan, dari hasil pengukuran yang dilakukan kinerja SBU Perberasan dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan persentase volume penjualan pada tahun 2005 sebesar 30,23 persen dari tahun 2004 dan laba operasional perusahaan sebesar 10,67 persen.

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul /Peneliti/Tahun	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
3.	Persiapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Instrumen Pengukuran Kinerja pada Pengelolaan Usaha Kecil (Studi Kasus : PP Kecap Maja Menjangan, Majalengka) (Arie, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi indikator-indikator berbasis keuangan yang selama ini digunakan PP Kecap Maja Menjangan dalam pengukuran kinerja Merumuskan dan menggambarkan peta strategi BSC yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi PP Kecap Maja Menjangan Merumuskan rancangan sistem pengukuran kinerja berdasarkan konsep BSC pada PP Kecap Maja Menjangan sebagai usaha kecil Mengukur kinerja yang telah dicapai perusahaan pada tahun 2005 dengan pendekatan BSC dan menganalisis hasilnya 	Analisis rasio, analisis tabulasi deskriptif, analisis deskriptif evaluatif, dan analisis nilai tengah (median).	Skor akhir pencapaian target sebesar 72, 91 persen mengindikasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan yang cukup baik (walaupun belum optimal). Perusahaan memiliki kinerja yang baik pada ketiga perspektif nonkeuangan yang ditandai dengan dengan pencapaian di atas 75 persen. Sedangkan pencapaian perspektif keuangan yang menunjukkan hasil kurang baik pada periode penelitian ini mengindikasikan adanya pengaruh faktor eksternal di luar analisis(seperti : kenaikan harga bahan baku dan BBM) yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pada perspektif ini.
4.	Analisis Kinerja PT Sang Hyeri Seri (PERSERO) Pusat Melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Ricky, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh PT Sang hyeri Seri (PERSERO) Pusat Jakarta selama ini Mengukur kinerja perusahaan dengan pendekatan alat ukur kinerja alternatif <i>Balanced Scorecard</i> Membandingkan hasil pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan dengan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> 	Analisis deskriptif evaluatif, analisis rasio, analisis tabulasi deskriptif	Kinerja perspektif finansial PT Sang Hyeri Seri (PERSERO) Pusat Jakarta sebesar 88,125 persen menunjukkan kuantifikasi kinerja yang baik. Kinerja yang sangat baik ditunjukkan pada perspektif pelanggan PT Sang Hyerin Seri (PERSERO) Pusat Jakarta yang direpresentasikan dengan nilai pencapaian target sebesar 96,8 persen. Kinerja pada perspektif proses bisnis internal memiliki nilai pencapaian target terendah jika dibandingkan dengan tiga perspektif lainnya. Meskipun demikian, nilai pencapaian target perspektif ini sebesar 83,5 persen sudah menunjukkan kuantifikasi kinerja yang cukup baik. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Sang Hyeri Seri (PERSERO) Pusat Jakarta

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul/Peneliti/Tahun	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
5.	Penerapan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> dalam Pengukuran Implementasi Strategi pada Perusahaan di PT Agroindo Usaha Jaya, Jakarta (Robby, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengidentifikasi indikator-indikator yang berbasis keuangan yang selama ini digunakan oleh PT Agroindo Jaya dalam pengukuran kinerja. b. Merumuskan peta strategi <i>Balanced Scorecard</i> yang sesuai dengan visi dan misi pada PT Agroindo Usaha Jaya c. Merancang pengukuran kinerja PT Agroindo Usaha Jaya dengan konsep <i>Balanced Scorecard</i> d. Mengukur dan menganalisis hasil pengukuran kinerja yang digunakan oleh kinerja PT Agroindo Usaha Jaya dengan hasil pengukuran kinerja dalam pendekatan konsep <i>Balanced Scorecard</i> 	Analisis deskriptif evaluatif dan analisis tabulasi deskriptif	<p>berdasarkan nilai pencapaian target sebesar 91 persen menunjukkan hasil kinerja yang baik. Penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan dari hasil deskripsi total skor <i>Balanced Scorecard</i> sebesar 93,37 menyatakan bahwa kinerja PT Sang Hyeri Seri (PERSERO) Pusat Jakarta dinilai sudah cukup baik meskipun belum berada pada tingkat yang optimal. Kondisi ini mampu mencerminkan kondisi kinerja perusahaan yang diukur melalui pengukuran kinerja kesehatan yang dilakukan sebelumnya.</p> <p>Pencapaian hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan masing-masing perspektif <i>Balanced Scorecard</i> telah optimal, kondisi tersebut berdasarkan dari hasil akhir pencapaian sebesar 75,38 persen. Pencapaian hasil akhir ini, masih jauh dibawah target dan membutuhkan waktu untuk mencapai sasaran strategis yang telah dirumuskan.</p>

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul/Peneliti/Tahun	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
6.	Analisis Kinerja PT Dafa Teknoagro Mandiri dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Galih, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> a. Merumuskan dan menggambarkan peta strategi <i>Balanced Scorecard</i> yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi PT Dafa Teknoagro Mandiri b. Merumuskan rancangan sistem pengukuran kinerja berdasarkan konsep <i>Balanced Scorecard</i> c. Mengukur kinerja yang telah dicapai perusahaan pada tahun 2006 dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dan menganalisis hasilnya 	Analisis deskriptif evaluatif, analisis rasio, analisis tabulasi deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Dafa Teknoagro Mandiri dari keempat perspektif sebesar 83,24 persen. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan cukup baik. Nilai skor yang baik ini karena kontribusi dari kinerja perspektif keuangan yang berada di atas target. Hasil yang didapat pada perspektif pelanggan pun sudah cukup baik.
7.	Analisis Kinerja Restoran Ayam Goreng Fatmasari Hotel Salak Bogor dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Eko, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi operasional Restoran Ayam Goreng Fatmasari Hotel Salak Bogor b. Mengidentifikasi sistem pengukuran kinerja Restoran Ayam Goreng Fatmasari Hotel Salak Bogor saat ini c. Merumuskan strategi dan sistem pengukuran kinerja alternatif bagi Restoran Ayam Goreng Fatmasari Hotel Salak Bogor yang sesuai dengan konsep <i>Balanced Scorecard</i> d. Mengukur dan menganalisis kinerja yang telah dicapai Restoran Ayam Goreng Fatmasari Hotel Salak Bogor pada tahun 2006 dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> 	Analisis deskriptif evaluatif, analisis rasio, analisis tabulasi deskriptif	Secara keseluruhan, hasil pencapaian kinerja Restoran Ayam Goreng Fatmasari Hotel Salak Bogor dalam empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> tidak terlalu memuaskan yaitu sebesar 0,9683. Kontribusi terbesar berasal dari perspektif finansial dengan pencapaian target sebesar 100,2 persen, yang berasal dari pertumbuhan <i>total revenue</i> sebesar 31 persen dan pertumbuhan ROI sebesar 15,6 persen. Sedangkan kontribusi terkecil berasal dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pencapaian target sebesar 90 persen. Pencapaian target yang kurang memuaskan ini dikarenakan prestasi karyawan yang tergambar melalui skor tes tertulis karyawan hanya sebesar 80 persen dari target yang ditentukan

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul/Peneliti/Tahun	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
8.	Analisis Kinerja Kampoeng Ternak Dompot Dhuafa Republika dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Ahmad, 2008)	<p>a. Mendeskripsikan sistem pengukuran kinerja Kampoeng Ternak Dompot Dhuafa Republika yang selama ini digunakan</p> <p>b. Merumuskan rancangan alat ukur kinerja Kampoeng Ternak Dompot Dhuafa Republika dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i></p> <p>c. Mengukur kinerja Kampoeng dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i></p>	Analisis deskriptif evaluatif, analisis rasio, analisis tabulasi deskriptif	Kinerja total dari Kampoeng Ternak dengan pendekatan metode <i>Balanced Scorecard</i> berdasarkan perolehan persentase kinerja dari target yang ditetapkan. Kinerja keseluruhan masing-masing perspektif Kampoeng Ternak berdasarkan perhitungan tabel <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan pencapaian hasil yang baik. Hal ini terlihat dari skor akhir pencapaian target sebesar 84,2 persen. Pencapaian hasil yang cukup optimal ini terutama disebabkan perspektif finansial berhasil mencapai target yang sangat baik.
9.	Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan Salon Dina Lee Bogor (Fitri, 2008)	<p>a. Mengidentifikasi karakteristik pelanggan Salon Dina Lee</p> <p>b. Mengetahui hubungan antara tingkat kinerja mutu jasa yang diberikan dengan karakteristik pelanggan</p> <p>c. Menganalisis kesesuaian antara tingkat kepentingan pada atribut-atribut kualitas pelayanan Salon Dina Lee</p> <p>d. Menganalisis kesesuaian antara tingkat kepentingan pada atribut-atribut kualitas pelayanan menurut pelanggan dengan kinerja Salon Dina Lee</p>	Analisis deskriptif evaluatif, analisis rasio, analisis tabulasi deskriptif	Karakteristik pelanggan yang tidak memiliki hubungan dengan kinerja atribut kualitas jasa yaitu karakteristik pelanggan berdasarkan pekerjaan. Berdasarkan hasil <i>Importance performance analysis</i> , didapat bahwa terdapat 5 atribut yang dianggap penting oleh pelanggan yaitu ketersediaan peralatan salon, kebersihan, kerapian, lokasi, kualitas produk, dan kualitas peralatan salon. Serta dihasilkan 7 atribut yang dirasakan pelanggan sudah puas yaitu kualitas pelayanan, suasana lingkungan salon, tarif salon, pelayanan yang tepat dan cepat, kemampuan karyawan, kejujuran karyawan, dan kepekaan karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil <i>CSI (Customer Satisfaction Index)</i> mengidentifikasi bahwa secara umum pelanggan salon berada pada kategori puas yaitu memperoleh nilai sebesar 68,72 persen.

2.3 Kerangka Pemikiran

PT Bimandiri Agro Sedaya dalam mencapai tujuan jangka panjangnya sebagai perusahaan agribisnis yang handal dalam menyalurkan kebutuhan supermarket dalam jangkauan pulau Jawa di Indonesia menempatkan pelanggan sebagai fokus utamanya. PT Bimandiri untuk mencapai target yang telah ditetapkan terus melakukan perbaikan dan meningkatkan *performance* di segala bidang, baik internal maupun eksternal. Upaya pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan tertuang dalam visi dan misi perusahaan

Visi dan Misi yang sudah ditetapkan perusahaan menjadi arah bagi perusahaan dalam menentukan strategi-strategi yang harus dilakukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sebagai fokus utama perusahaan. Berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan untuk memastikan apakah pencapaian target yang sudah ditetapkan sudah terwujud dan sudah di implementasikan dengan baik oleh perusahaan maka perlu adanya pengukuran yang harus dilakukan terhadap kinerja perusahaan. Menurut Stout (1993) pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal.

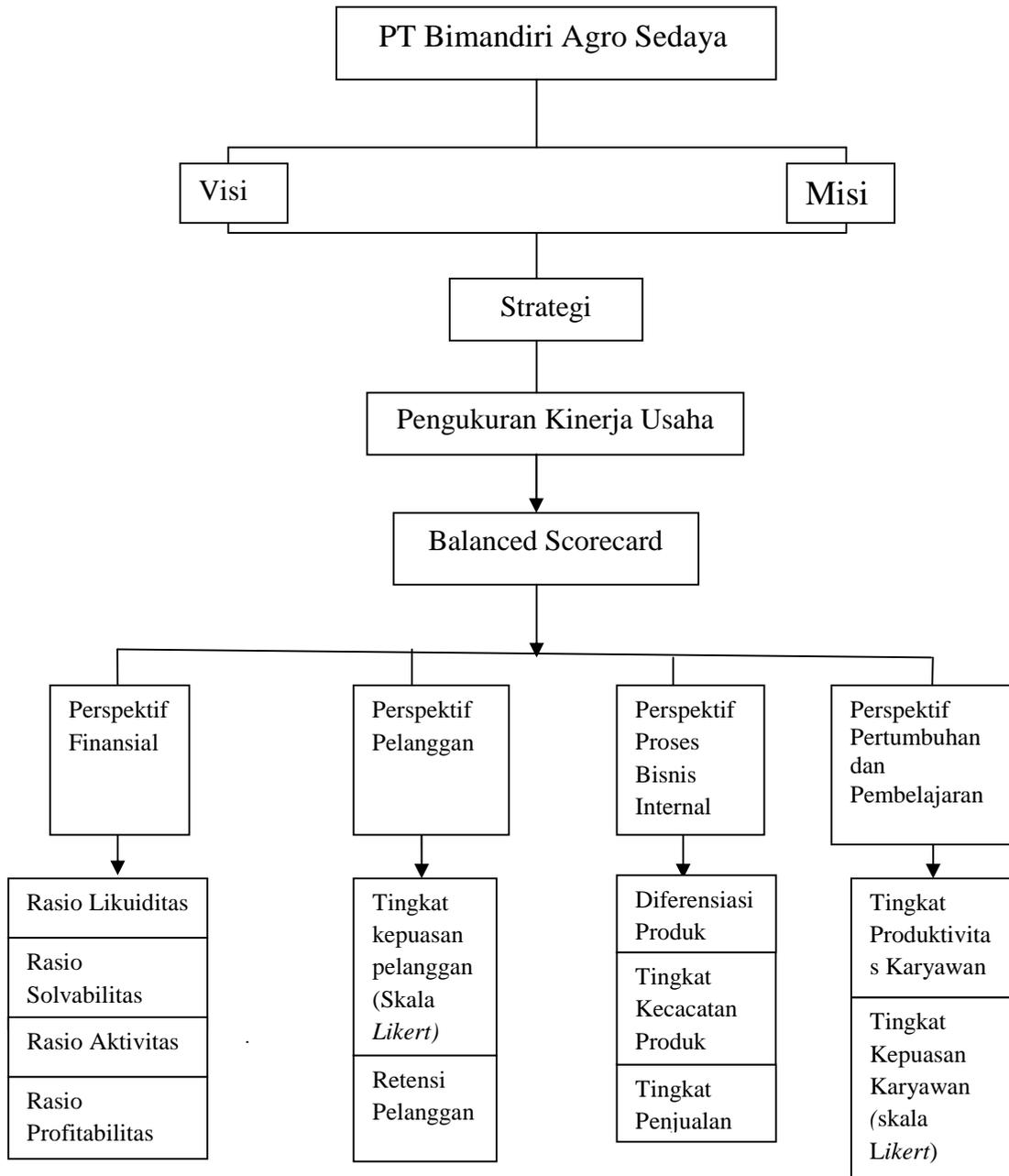
Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi di perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan tentu saja harus dilakukan secara berimbang baik dari aspek internal maupun eksternal agar menghasilkan pengukuran yang efektif. Namun pengukuran kinerja perusahaan pada umumnya hanya melihat pencapaian perusahaan dari segi finansial perusahaan saja, sehingga untuk mengetahui

bagaimana kinerja PT Bimandiri Agro Sedaya secara berimbang baik dari internal maupun eksternal perusahaan digunakan model *Balanced Scorecard*.

Model *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan ditinjau dari empat sudut pandang yang berbeda yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Masing-masing perspektif memiliki tolak ukur yang sudah ditentukan untuk melihat hasil kinerjanya. Pada perspektif finansial untuk mengetahui bagaimana kondisi keuangan perusahaan maka tolak ukurnya adalah rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan rasio profitabilitas. Perspektif pelanggan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mampu dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga tolak ukurnya yaitu tingkat kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal untuk mengetahui bagaimana produk yang dihasilkan dan inovasi apa yang telah dilakukan perusahaan terhadap produknya, tolak ukurnya yaitu tingkat diferensiasi produk, tingkat penjualan, dan tingkat kecacatan produk. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk mengetahui bagaimana perusahaan dalam memberikan motivasi kepada karyawan sehingga karyawan mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan mampu melakukan inovasi dalam menghasilkan produk baru, tolak ukurnya yaitu tingkat kepuasan karyawan dan produktifitas karyawan.

Keempat perspektif pada model *Balanced Scorecard* memiliki hubungan kausalitas. Artinya pencapaian tujuan finansial perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh ketiga perspektif yang lain. Apabila terjadi masalah atau hambatan pada salah satu perspektif disinyalir akan berdampak pula pada perspektif yang lain. Namun tidak semua perspektif akan dilihat keterkaitannya,

dalam penelitian ini akan melihat keterkaitan kinerja proses bisnis internal dengan kinerja keuangan pada PT Bimandiri Agro Sedaya. Bagan kerangka pemikiran disajikan pada Gambar 2.



Keterangan : \longrightarrow = bagian yang diteliti

Gambar 3. Kerangka kinerja perusahaan ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* pada PT Bimandiri Agro Sedaya

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian dan Definisi Operasional

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yaitu pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen diteliti. Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, dengan kata lain dalam studi ini dikumpulkan dari berbagai sumber (Nawawi, 2003).

Definisi operasional ini mencakup semua pengertian yang digunakan untuk memperoleh data yang akan dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian.

Visi adalah gambaran dan tujuan yang ingin dicapai PT Bimandiri Agro Sedaya dimasa depan.

Misi adalah berbagai cara yang dilakukan PT Bimandiri dalam upaya mewujudkan visi perusahaan.

Strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh PT Bimandiri Agro Sedaya supaya dapat tercapai segala misi perusahaan.

Kinerja usaha adalah pencapaian hasil dari seluruh strategi-strategi yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja sebagai alat yang kuat untuk menerjemahkan tentang pernyataan tujuan,

visi, dan misi strategis perusahaan dalam penelitian ini diukur dengan *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard adalah alat akur yang berimbang untuk mengukur kinerja PT Bimandiri Agro Sedaya ke dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kinerja finansial adalah pencapaian keuangan oleh PT Bimandiri Agro Sedaya yang diukur menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan profitabilitas.

Rasio likuiditas adalah rasio yang digunakan perusahaan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio-rasio ini dapat dihitung melalui sumber informasi tentang modal kerja yaitu pos-pos aktiva lancar dan hutang lancar.

Asset atau aktiva adalah sumber daya dalam bentuk harta benda atau hak yang dikuasai oleh perusahaan dan diukur dalam satuan rupiah (Rp). Data asset atau aktiva yang digunakan adalah asset perusahaan tahun 2015 dan tahun 2016.

Hutang adalah kewajiban perusahaan saat ini yang timbul dari masa lalu yang harus dibayarkan dan diukur dalam satuan rupiah (Rp). Data hutang yang digunakan adalah hutang perusahaan tahun 2015 dan tahun 2016.

Rasio solvabilitas adalah rasio yang digunakan perusahaan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang PT Bimandiri Agro Sedaya. Rasio ini menunjukkan sejauh mana modal sendiri menjamin seluruh hutang perusahaan.

Modal sendiri adalah modal yang berasal dari pemegang saham PT Bimandiri yang tertanam di dalam perusahaan untuk waktu yang tidak tertentu lamanya.

Rasio aktivitas adalah rasio yang mengukur seberapa efektif PT Bimandiri Agro Sedaya dalam memanfaatkan semua sumber daya yang ada pada perusahaan. Rasio aktivitas ini melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan asset tetap yang dimiliki perusahaan

Rasio profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan besarnya laba yang diperoleh PT Bimandiri Agro Sedaya pada tahun 2015 dan tahun 2016. Rasio ini digunakan untuk menilai seberapa efisien perusahaan mengelolanya sehingga dapat memberikan keuntungan atas setiap penjualan yang dilakukan .

Laba bersih merupakan selisih antara jumlah penerimaan atau penjualan bersih dengan biaya total dengan satuannya rupiah. Data laba bersih yang digunakan adalah data laba perusahaan tahun 2015 dan 2016.

Kinerja kepuasan pelanggan adalah perasaan atau penilaian emosional dari konsumen setelah konsumen menggunakan produk PT Bimandiri Agro Sedaya, dimana harapan dan kebutuhan konsumen terpenuhi. Untuk mewujudkan kepuasan pelanggan atribut-atribut produk yang digunakan sebagai dasar pengukuran adalah harga, kerapihan kemasan, ketersediaan, kebersihan, masa simpan produk, ketepatan pengiriman, lama waktu pengiriman dan layanan purna jual yang diukur menggunakan alat *Customer Satisfaction Index* (CSI). Penilaian tingkat kepentingan dan kinerja produk digunakan skala *Likert* satu sampai lima. Penilaian skala *Likert* pada tingkat kepentingan produk yaitu skala satu (1) berarti tidak penting; skala dua (2) berarti kurang penting; skala tiga (3) berarti sedang;

skala empat (4) berarti penting; skala lima (5) berarti sangat penting. Kemudian penilaian tingkat kinerja produk yaitu skala satu (1) berarti tidak puas; skala dua (2) berarti kurang puas; skala tiga (3) berarti ragu-ragu; skala empat (4) berarti puas; skala lima (5) berarti sangat puas. Hasil kepuasan pelanggan dapat berupa pelanggan sangat puas, puas, ragu-ragu, kurang puas dan tidak puas.

Pelanggan adalah supermarket yang membeli produk PT Bimandiri Agro Sedaya dengan harga tertentu. Pelanggan PT Bimandiri adalah pasar modern yaitu supermarket terdapat sekitar 70 toko yang tersebar di Jakarta, Bekasi, dan Bandung.

Retensi pelanggan adalah persentase jumlah pelanggan PT Bimandiri tahun 2015 dibandingkan tahun 2016. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui berapa banyak toko yang dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan.

Kinerja proses bisnis internal merupakan kemampuan perusahaan dalam menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan sehingga akan berdampak dalam pencapaian tujuan finansial perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan melihat diferensiasi produk, tingkat penjualan, dan tingkat kecacatan produk yang dihasilkan oleh PT Bimandiri Agro Sedaya.

Diferensiasi produk adalah berbagai variasi produk yang dihasilkan oleh PT Bimandiri Agro Sedaya tahun 2015 dan 2016. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat penurunan atau peningkatan akan jumlah produk tahun 2015 dan 2016.

Penjualan memiliki definisi yang sama dengan penerimaan, artinya penerimaan yang diperoleh adalah sama dengan hasil penjualan produk perusahaan yang diukur dalam satuan rupiah (Rp). Data penjualan yang digunakan adalah penjualan tahun 2015 dan 2016.

Jumlah produk cacat atau *reject* adalah jumlah produk yang tidak memenuhi standar atau kriteria klasifikasi produk yang diinginkan pelanggan sehingga produk tersebut ditolak atau dikembalikan pelanggan kepada perusahaan karena adanya kecacatan.

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah bagaimana kemampuan perusahaan dalam memberikan motivasi kepada karyawan dalam melakukan inovasi, perubahan dan perbaikan sehingga karyawan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi. Oleh karena itu indikator untuk menilai kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dan produktivitas karyawan.

Kepuasan kerja karyawan adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Untuk mengetahui kepuasan kinerja karyawan perusahaan dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang berisikan atribut-atribut kepuasan kerja karyawan seperti tingkat upah, pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, macam tugas, beban kerja, kebijakan perusahaan, kesempatan promosi, tunjangan, pelatihan kerja, dan kondisi lingkungan kerja. Penilaian tingkat kepentingan dan kinerja produk digunakan skala *likert* satu sampai lima. Penilaian skala *likert* pada tingkat kepentingan produk yaitu skala satu (1) berarti tidak penting; skala dua (2) berarti kurang penting; skala tiga (3) berarti sedang; skala empat (4) berarti penting; skala lima (5) berarti sangat penting. Kemudian

penilaian tingkat kinerja produk yaitu skala satu (1) berarti tidak puas; skala dua (2) berarti kurang puas; skala tiga (3) berarti ragu-ragu; skala empat (4) berarti puas; skala lima (5) berarti sangat puas. Hasil kepuasan pelanggan dapat berupa pelanggan sangat puas, puas, ragu-ragu, kurang puas dan tidak puas.

Produktivitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi PT Bimandiri Agro Sedaya. Semakin tinggi nilai produktifitas karyawan maka semakin tinggi output yang dihasilkan karyawan. Produktifitas karyawan diukur dengan membandingkan pendapatan yang diperoleh perusahaan dengan jumlah karyawan yang dimiliki PT Bimandiri Agro Sedaya.

Jumlah karyawan adalah banyaknya orang yang bekerja di PT Bimandiri Agro Sedaya yaitu baik yang bekerja di bagian manajemen, distribusi, dan pengolahan.

3.2 Lokasi, Waktu, dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bimandiri Agro Sedaya Jl. Panorama no 54 Haurpungkur, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat, Provinsi Jawa Barat. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa PT Bimandiri Agro Sedaya adalah salah satu perusahaan yang mengalami perkembangan dan memiliki prospek yang sangat baik di bidang distributor produk hortikultura. Perusahaan ini juga belum menerapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Selain itu perusahaan ini belum pernah melakukan audit keuangan oleh lembaga eksternal yang profesional. Penelitian ini dilaksanakan pada 20 Juli 2017 sampai dengan 25 Agustus 2017.

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari karyawan dan pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya. Populasi karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya adalah sebanyak 192 orang, sedangkan untuk populasi pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya sebanyak 67 supermarket (toko) . Dari jumlah populasi karyawan dan pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya tersebut ditentukan jumlah sampel. Penentuan jumlah sampel yang diambil merujuk pada teori Isaac & Michael (1981), yaitu :

$$n = \frac{NZ^2S^2}{Nd^2 + Z^2S^2}$$

Keterangan :

n	= Jumlah sampel
N	= Jumlah populasi
S ²	= Variasi sampel (5 % = 0,05)
Z _{karyawan}	= Tingkat kepercayaan (95 % = 1,96)
Z _{pelanggan}	= Tingkat kepercayaan (95 % = 1,96)
D	= Derajat penyimpangan (5 % = 0,05)

Dengan perhitungan :

$$\begin{aligned} n(\text{karyawan}) &= \frac{192 \times (1,96)^2 \times (0,05)}{(192 \times 0,05^2) + (1,96^2 \times 0,05)} \\ &= \frac{36,88}{0,67} \\ &= 55,05 \quad 55 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} n(\text{pelanggan}) &= \frac{67 \times (1,96)^2 \times (0,05)}{(67 \times 0,05^2) + (1,96^2 \times 0,05)} \\ &= \frac{11,52}{0,34} \\ &= 30 \text{ toko} \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus di atas, dari populasi karyawan perusahaan yang berjumlah 192 orang maka diperoleh sampel karyawan

sebanyak 55 orang, sedangkan pelanggan perusahaan adalah swalayan (supermarket) sebanyak 67 toko yang berada di Kota Bandung dan jabodetabek dengan perhitungan rumus di atas diperoleh sampel pelanggan berjumlah 30 toko. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode acak sederhana (*simple random sampling*), dengan pertimbangan bahwa peneliti dalam memilih sampel dengan memberikan kesempatan yang sama kepada semua anggota populasi untuk ditetapkan sebagai anggota sampel. Dengan teknik semacam itu maka terpilihnya individu menjadi anggota sampel benar-benar atas dasar faktor kesempatan, dalam arti memiliki kesempatan yang sama, bukan karena adanya pertimbangan subjektif dari peneliti.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder baik data kualitatif maupun kuantitatif. Data kualitatif adalah data berupa data *non numeric* seperti penjelasan mengenai perkembangan perusahaan, kondisi usaha yang dihadapi, keberhasilan yang diraih beberapa tahun terakhir, dan data lainnya terkait dengan penelitian yang dilakukan. Data kuantitatif adalah data *numeric* seperti laporan keuangan, jumlah produksi, absensi karyawan, harga produk, jumlah karyawan, jumlah pelanggan dan keterangan lainnya yang berupa data *numeric*.

a. Data primer

Data primer diperoleh melalui survei kepuasan kepada karyawan dan pelanggan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan (kuesioner).

Daftar kuesioner berisi pertanyaan untuk memperoleh data kepuasan kerja

karyawan dan kepuasan pelanggan. Kinerja kepuasan karyawan dapat diketahui melalui wawancara secara langsung yaitu tatap muka dengan karyawan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan penelitian yang sedang dilakukan. Peneliti sudah mempersiapkan beberapa pertanyaan yang sudah disusun sehingga pada saat melakukan wawancara yang bersangkutan tinggal membacakan dihadapan karyawan. Dalam melakukan wawancara peneliti akan membangun hubungan yang tidak resmi agar karyawan merasa lebih leluasa dan enak dalam menjawab setiap pertanyaan yang diberikan.

Data kepuasan pelanggan diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan. Penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya adalah supermarket yang berada di DKI Jakarta, Banten, dan Jawa Barat. Karena keterbatasan jarak yang cukup jauh tersebut tidak memungkinkan bagi peneliti untuk melakukan wawancara langsung kepada pelanggan sehingga untuk memperoleh data kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengirimkan kuesioner kepada pelanggan melalui bagian distribusi. Kuesioner berisi daftar pertanyaan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

Kuesioner dapat menjadi alat ukur yang baik dalam penelitian bila dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas perlu dilakukan dalam penelitian agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 55 responden karyawan PT

Bimandiri Agro Sedaya dan 30 responden pelanggan yang masing-masing toko diwakili oleh seorang responden sehingga terdapat 30 toko (pelanggan).

1. Uji Validitas

Validitas mempunyai arti ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur atau instrumen dalam melakukan fungsi ukur. Instrumen dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat ukur tersebut menjalankan fungsi ukur sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran. Oleh karena itu, kuesioner sebagai alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini harus dinyatakan valid (Sugiyono, 2010). Langkah-langkah uji validitas instrumen yang dilakukan adalah:

- a) Mendefinisikan secara operasional konsep peubah yang akan diukur berdasarkan referensi literatur dan konsultasi dengan dosen pembimbing.
- b) Melakukan uji coba instrumen pada sebagian responden.
- c) Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
- d) Menghitung korelasi setiap item pertanyaan dengan skor total, menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan bantuan program SPSS.
- e) Membandingkan angka korelasi dengan angka kritis pada tabel korelasi nilai r pada taraf tertentu. Apabila angka korelasi yang dihasilkan lebih besar daripada angka korelasi pada tabel, maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Angka korelasi pada tabel untuk masing-masing indikator adalah 0,20.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian terhadap kuesioner penelitian yang digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner tersebut *reliable* atau tidak (Sufren dan Natanael, 2013). Uji reliabilitas dapat dilakukan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right] \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- r = koefisien *reliability instrument*.
k = banyaknya butir pertanyaan.
b² = total varians butir.
t² = total varians.

Untuk mengukur reliabilitas yaitu melalui uji statistik *cronbach alpha* dan variabel di katakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > r tabel. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap data tingkat kepentingan karyawan terdapat 22 atribut sedangkan data tingkat kepentingan pelanggan terdapat 16 atribut yang digunakan sebagai alat ukur kepuasan valid dan reliabel. Hasil uji reliabilitas menyatakan bahwa atribut yang diukur pada tingkat kepentingan karyawan maupun pelanggan dinyatakan reliabel. Nilai r tabel yang digunakan adalah 0,6. Berdasarkan perhitungan nilai *cronbach alpha* pada tingkat kepentingan karyawan sebesar 0,848 dengan nilai r tabel sebesar 0,6 yang berarti nilai *cronbach alpha* lebih besar dari r tabel sehingga atribut-atribut pada tingkat kepentingan karyawan dinyatakan reliabel. Sedangkan perhitungan nilai *cronbach alpha* pada tingkat kepentingan pelanggan sebesar 0,801 dengan nilai r tabel sebesar 0,6 yang juga berarti nilai r hitung lebih besar dari r tabel sehingga atribut-atribut pada tingkat kepentingan pelanggan juga dinyatakan reliabel Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan kerja karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya(uji coba kuesioner) dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan kerja karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya (Uji coba kuesioner)

NO	Atribut	Uji validitas		Uji reliabilitas	
		Nilai	Hasil	Nilai	Hasil
1	Besar Gaji	0,502	Valid	0,862	Reliabel
2	Kesesuaian Jumlah Gaji dengan Beban Kerja	0,286	Valid		
3	Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji	0,551	Valid		
4	Besar dan Jenis Tunjangan	0,494	Valid		
5	Kebijakan Perusahaan	0,477	Valid		
6	Pemberian Sangsi	0,516	Valid		
7	Pemberian Ijin/Dispen/Sakit/Cuti	0,532	Valid		
8	Pemberian Peringatan	0,439	Valid		
9	Ketegasan Penegakan disiplin	-0,033	Tidak Valid		
10	Keobjektifan Supervisi	0,098	Tidak Valid		
11	Pemberian Penghargaan	0,532	Valid		
12	Pemberian Pengarahan	0,352	Valid		
13	Sikap Saling Menghargai	0,477	Valid		
14	Hubungan Kekeluargaan	0,179	Tidak Valid		
15	Dorongan Semangat	0,516	Valid		
16	Kelengkapan Sarana	0,599	Valid		
17	Keamanan	0,096	Tidak Valid		
18	Kebersihan	0,221	Valid		
19	Kekondusifan	0,340	Valid		
20	Kenyamanan	0,341	Valid		
21	Kondisi Penerangan	0,393	Valid		
22	Kesempatan Beribadah	0,476	Valid		
23	Kesesuaian kemampuan dg Tugas	0,551	Valid		
24	Kesesuaian Keinginan dg Tugas	0,449	Valid		
25	Kesempatan Promosi	0,477	Valid		
26	Pelatihan/Training	0,619	Valid		

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa saat kuesioner dilakukan uji coba kepada karyawan terdapat atribut yang nilai validitasnya dibawah standar diantaranya atribut ketegasan disiplin, keobjektifan supervisi, hubungan kekeluargaan, dan keamanan. Sehingga agar atribut-atribut yang digunakan menjadi alat ukur yang baik maka atribut yang tidak valid tersebut dihilangkan.

Setelah dilakukan uji coba kuesioner dengan menghilangkan atribut yang tidak valid, berikut ini hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan kerja karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya

NO	Atribut	Uji validitas		Uji reliabilitas	
		Nilai	Hasil	Nilai	Hasil
1	Besar Gaji	0,502	Valid	0,862	Reliabel
2	Kesesuaian Jumlah Gaji dengan Beban Kerja	0,286	Valid		
3	Ketepatan Waktu Pembayaran Gaji	0,551	Valid		
4	Besar dan Jenis Tunjangan	0,494	Valid		
5	Kebijakan Perusahaan	0,477	Valid		
6	Pemberian Sangsi	0,516	Valid		
7	Pemberian Ijin/Dispen/Sakit/Cuti	0,532	Valid		
8	Pemberian Peringatan	0,439	Valid		
9	Pemberian Penghargaan	0,532	Valid		
10	Pemberian Pengarahan	0,352	Valid		
11	Sikap Saling Menghargai	0,477	Valid		
12	Dorongan Semangat	0,516	Valid		
13	Kelengkapan Sarana	0,599	Valid		
14	Kebersihan	0,221	Valid		
15	Kekondusifan	0,340	Valid		
16	Kenyamanan	0,341	Valid		
17	Kondisi Penerangan	0,393	Valid		
18	Kesempatan Beribadah	0,476	Valid		
19	Kesesuaian kemampuan dg Tugas	0,551	Valid		
20	Kesesuaian Keinginan dg Tugas	0,449	Valid		
21	Kesempatan Promosi	0,477	Valid		
22	Pelatihan/Training	0,619	Valid		

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa 22 atribut dinyatakan valid. Sehingga atribut-atribut pada kuesioner tersebut dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan karena keabsahan dari 22 atribut tersebut dapat dibuktikan secara

ilmiah . Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya (uji coba kuesioner) dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya (Uji coba kuesioner)

NO	Atribut	Uji validitas		Uji reliabilitas	
		Nilai	Hasil	Nilai	Hasil
1	Harga Produk	0,302	Valid	0,801	Reliabel
2	Kesesuaian Berat	0,390	Valid		
3	Ketersediaan Produk	0,356	Valid		
4	Kebersihan Produk	0,219	Valid		
5	Kemulusan Produk	0,711	Valid		
6	Ketidaklayuan Produk	0,205	Valid		
7	Ketidakbusukan Produk	0,259	Valid		
8	Masa Simpan Produk	0,343	Valid		
9	Kesesuaian Jenis	-0,110	Tidak Valid		
10	Ketepatan Jumlah	0,104	Tidak Valid		
11	Ketepatan Ukuran Produk	0,390	Valid		
12	Kecepatan Pengiriman	0,285	Valid		
13	Variasi Kemasan Produk	0,539	Valid		
14	Keunikan Label	0,617	Valid		
15	Kelengkapan Informasi	0,643	Valid		
16	Pelayanan Purna Jual	0,407	Valid		
17	Kecepatan Pemberian Tanggapan	0,255	Valid		
18	Ketepatan Pemberian Tanggapan	0,356	Valid		

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa saat kuesioner dilakukan uji coba kepada pelanggan terdapat atribut yang nilai validitasnya dibawah standar diantaranya atribut kesesuaian jenis produk dan ketepatan jumlah produk. Sehingga agar atribut-atribut yang digunakan menjadi alat ukur yang baik maka atribut yang tidak valid tersebut dihilangkan. Setelah dilakukan uji coba kuesioner dengan menghilangkan atribut yang tidak valid, berikut ini hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap kepuasan kerja pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap atribut kepuasan pelanggan PT Bimandiri Agro Sedaya

NO	Atribut	Uji validitas		Uji reliabilitas	
		Nilai	Hasil	Nilai	Hasil
1	Harga Produk	0,302	Valid	0,779	Reliabel
2	Kesesuaian Berat	0,390	Valid		
3	Ketersediaan Produk	0,356	Valid		
4	Kebersihan Produk	0,219	Valid		
5	Kemulusan Produk	0,711	Valid		
6	Ketidaklayuan Produk	0,205	Valid		
7	Ketidakbusukan Produk	0,259	Valid		
8	Masa Simpan Produk	0,343	Valid		
9	Ketepatan Ukuran Produk	0,390	Valid		
10	Kecepatan Pengiriman	0,285	Valid		
11	Variasi Kemasan Produk	0,539	Valid		
12	Keunikan Label	0,617	Valid		
13	Kelengkapan Informasi	0,643	Valid		
14	Pelayanan Purna Jual	0,407	Valid		
15	Kecepatan Pemberian Tanggapan	0,255	Valid		
16	Ketepatan Pemberian Tanggapan	0,356	Valid		

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa ke-16 atribut dinyatakan valid dan reliabel. Sehingga atribut-atribut pada kuesioner tersebut dapat dipergunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk maupun pelayanan PT Bimandiri Agro Sedaya karena keabsahan dari atribut-atribut tersebut sudah dibuktikan secara ilmiah.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder yang diperoleh peneliti yaitu berupa gambaran umum perusahaan, laporan keuangan rugi/laba tahun 2015 dan tahun 2016, laporan neraca tahun 2015 dan tahun 2016, data produk tolakan oleh pelanggan tahun 2016, data jumlah karyawan dan pelanggan tahun 2015 dan tahun 2016, serta data jumlah produk tahun 2015 dan tahun 2016.

Data keuangan diperoleh melalui bagian manajemen administrasi dan keuangan, data karyawan diperoleh melalui bagian personalia perusahaan, data pelanggan diperoleh melalui bagian marketing, data produk tolakan dari toko diperoleh melalui bagian logistik, dan data jumlah produk diperoleh melalui bagian purchasing perusahaan. Data pendukung lainnya yaitu diperoleh dari bahan pustaka, penelitian terdahulu, buku, dan Internet. Data sekunder digunakan oleh peneliti untuk memberikan gambaran tambahan, gambaran lengkap, ataupun untuk proses lebih lanjut.

3.4 Analisis Data

Penelitian ini memiliki tujuan utama untuk meneliti kinerja usaha pada PT Bimandiri Agro Sedaya dengan menggunakan model *Balanced Scorecard*. Model tersebut menggunakan empat perspektif yaitu perspektif Finansial atau keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Analisis data yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian dijelaskan berikut ini:

1. Kinerja Keuangan (Finansial)

Analisis kinerja finansial (keuangan) PT Bimandiri Agro Sedaya menggunakan laporan keuangan perusahaan. Tujuan finansial menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu untuk memperoleh profit. Pengukuran kinerja keuangan digunakan rasio keuangan yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan rasio profitabilitas.

a. Rasio Likuiditas

Tujuan dari analisis ini adalah untuk kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya (likuiditas). Untuk mengukur rasio

likuiditas ini digunakan alat ukur rasio lancar (*current ratio*). Rumusnya adalah:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 1 \text{ kali}$$

Pengukuran rasio likuiditas sangat bermanfaat untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Semakin besar rasio yang diperoleh, semakin lancar hutang pembayaran jangka pendeknya. Standar yang digunakan mengacu pada standar industri Kasmir (2008) yaitu menggunakan angka rasio 2 kali. Apabila suatu perusahaan memiliki rasio dibawah 2 kali, maka perusahaan ini akan mengalami kesulitan dalam membayar tagihan utang jangka pendeknya.

b. Rasio Solvabilitas atau *Leverage*

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang. Ukuran yang dipakai mengetahui *leverage* perusahaan adalah dengan menggunakan DER (*Debt to Equity Ratio*), yaitu perbandingan antara total kewajiban (total utang) dengan modal sendiri (*equity*). Rumus DER adalah:

$$\text{DER} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

Standar yang digunakan mengacu pada standar industri Kasmir (2008) yaitu menggunakan angka rasio 90 persen. Apabila suatu perusahaan memiliki rasio di atas 90 persen, maka kemampuan modal perusahaan dalam menjamin hutang jangka panjang perusahaan dianggap buruk.

c. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi pemanfaatan sumber daya perusahaan (penjualan, persediaan, penagihan piutang, dan lainnya) (Timur, 2014). Ukuran yang biasa digunakan yakni jumlah perputaran aktiva (*total asset turnover*). Pengukuran rasio perputaran aktiva (*total asset turnover*) dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio Perputaran Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Asset yang dimiliki}} \times 1 \text{ kali}$$

Standar yang digunakan mengacu pada standar industri Kasmir (2008) yaitu menggunakan angka rasio 2 kali. Nilai rasio yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan telah bekerja secara produktif karena mampu memanfaatkan sumberdaya yang ada. Semakin tinggi nilai rasio maka perusahaan semakin produktif.

d. Rasio Profitabilitas

Tujuannya pengukuran rasio ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas manajemen dalam mengelola perusahaannya. Efektivitas manajemen meliputi kegiatan fungsional manajemen, seperti keuangan, pemasaran, sumberdaya manusia dan operasional. Ukuran yang biasa digunakan untuk menghitung keuntungan yang diperoleh perusahaan adalah *Net Profit Margin*. Pengukuran rasio *Net Profit Margin* dihitung dengan rumus:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

Standar yang digunakan mengacu pada standar industri Kasmir (2008) yaitu menggunakan angka rasio 20 persen. Semakin tinggi nilai NPM maka semakin besar pula keuntungan yang diperoleh perusahaan.

e. Penilaian skor perspektif finansial

Penilaian skor perspektif finansial dilakukan dengan cara memberikan skor setiap variabel yang sudah ditentukan. Setiap variabel memiliki kriteria masing-masing yang kemudian akan diberi bobot nilai. Penilaian atau pemberian bobot nilai menyesuaikan dengan standar rasio yang sudah ditetapkan. Apabila nilai rasio pada tahun 2015 dan 2016 memenuhi standar industri maka masuk kriteria baik, jika rasio pada salah satu tahun memiliki nilai yang sesuai standar, sedangkan rasio pada tahun yang lain bernilai jauh dari standar maka akan dianggap masuk kriteria buruk. Penilaian keuangan ini mengacu pada standar industri rasio Kasmir (2008) keuangan dan dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Penilaian skor perspektif finansial

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1	Rasio Lancar	Menurun	Buruk	0
		Tetap	Cukup	1
		Meningkat	Baik	2
2	Rasio Solvabilitas	Menurun	Baik	2
		Tetap	Cukup	1
		Meningkat	Buruk	0
3	Rasio Aktivitas	Menurun	Buruk	0
		Tetap	Cukup	1
		Meningkat	Baik	2
4	Rasio Profitabilitas	Menurun	Buruk	0
		Tetap	Cukup	1
		Meningkat	Baik	2
Skor Maksimal				8

Keterangan:

Apabila memperoleh skor 0 s.d. 2 maka masuk kategori buruk.

Apabila memperoleh skor 3 s.d. 4 maka masuk kategori cukup baik.

Apabila memperoleh skor 5 s.d. 6 maka masuk kategori baik.

Apabila memperoleh skor 7 s.d. 8 maka masuk kategori sangat baik.

2. Kinerja Pelanggan

a. Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan *Customer Satisfaction Index (CSI)*. *Customer Satisfaction Index* digunakan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan secara menyeluruh dari atribut atribut kualitas jasa yang diukur. Penilaian tingkat kepentingan dan kinerja dalam kuesioner kepuasan pelanggan penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Tabel 7 menyajikan skor atau bobot dari penilaian kepentingan dan kinerja menggunakan skala *Likert* yaitu disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Pengukuran untuk tingkat kepentingan dan kinerja kepuasan pelanggan dengan menggunakan skala *Likert*

Keterangan Kepentingan	Keterangan Kinerja	Skor
Tidak Penting	Tidak Puas	1
Kurang Penting	Kurang Puas	2
Sedang	Sedang	3
Penting	Puas	4
Sangat Penting	Sangat Puas	5

Kuesioner disebarkan kepada pelanggan yang peneliti titipkan kepada bagian ekspedisi atau pengiriman produk perusahaan. Kuesioner berisi atribut-atribut yang berkaitan dengan kepentingan dan kepuasan terhadap produk. Atribut-atribut produk yang digunakan sebagai dasar pengukuran

tingkat kepentingan dan kinerja produk untuk mewujudkan kepuasan konsumen adalah:

- (1) Harga
- (2) Kerapihan kemasan
- (3) Ketersediaan
- (4) Kebersihan
- (5) Masa simpan
- (6) Ketepatan pengiriman
- (7) Lama waktu pengiriman
- (8) Layanan purna jual

Cara pengukuran menggunakan CSI yaitu (Stratford, 2014):

- (1) Menghitung *weighting factors* (WF), yaitu mengubah nilai rata-rata tingkat harapan atau kepentingan menjadi angka persentase dari total nilai rata-rata tingkat harapan untuk seluruh atribut yang diuji, sehingga didapatkan total *weighting factors*(WF) 100%.
- (2) Menghitung *weighted score* (WS), yaitu nilai perkalian antar nilai rata-rata tingkat kinerja(kepuasan) masing-masing atribut dengan *weighted factors* (WF) masing-masing atribut.
- (3) Menghitung *weighted total* (WT), yaitu menjumlahkan *weighted score* (WS) dari semua atribut kualitas jasa.
- (4) Menghitung indeks kepuasan konsumen (*customer statisfaction index*), yaitu *weighted total* (WT) dibagi skala maksimal yang digunakan (dalam penelitian ini skala maksimal adalah 5 sesuai Tabel 8), kemudian dikali 100%.

Tingkat kepuasan responden secara menyeluruh dapat dilihat dari tingkat kriteria kepuasan konsumen atau pelanggan Terdapat 5 kriteria penilaian yang menyatakan tidak puas, kurang puas, cukup puas, puas, dan sangat puas untuk lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 11 (Ulum, 2007).

Tabel 11. Kriteria kepuasan pelanggan

No	Nilai IKP	Indeks Kepuasan Pelanggan
1	0,00 – 0,34	Tidak Puas
2	0,35 – 0,50	Kurang Puas
3	0,51 – 0,65	Cukup Puas
4	0,66 – 0,80	Puas
5	0,81 – 1,00	Sangat Puas

b. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan ukuran yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Selain itu bisa juga menunjukkan kesetiaan pelanggan pada perusahaan. Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Irawan (2015) pengukuran kinerja pada perspektif ini dengan cara melakukan perbandingan antara jumlah pelanggan tahun lalu dengan jumlah pelanggan tahun terakhir. Apabila dari tahun ke tahun jumlah konsumen tetap atau meningkat, maka perusahaan telah mampu mempertahankan pelanggannya.

$$\text{Tingkat retensi pelanggan} = \frac{\text{Pelanggan thn 2016} - \text{Pelanggan thn 2015}}{\text{pelanggan thn 2015}} \times 100 \%$$

c. Penilaian skor perspektif pelanggan

Setelah diperoleh hasil penilaian kepuasan pelanggan, maka langkah selanjutnya adalah memberikan skor sesuai hasil dan kriteria.

Terdapat 2 variabel yang dinilai pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan

pelanggan dan retensi pelanggan . Penilaian skor perspektif pelanggan disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Penilaian perspektif pelanggan

No	Variabel	Penilaian Skor Perusahaan	Kriteria	Bobot Nilai
1	Kepuasan Pelanggan	Sangat Tidak Puas	Sangat Buruk	0
		Tidak Puas	Buruk	1
		Cukup Puas	Cukup Baik	2
		Puas	Baik	3
		Sangat Puas	Sangat Baik	4
2	Retensi Pelanggan	Turun	Buruk	0
		Tetap	Cukup Baik	1
		Naik	Baik	2
Skor Maksimal				6

Keterangan:

Apabila memperoleh skor 1 s.d. 2 maka masuk kategori buruk.

Apabila memperoleh skor 3 s.d. 4 maka masuk kategori cukup baik.

Apabila memperoleh skor 5 s.d. 6 maka masuk kategori baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton dalam Freddy (2011), proses bisnis internal dibagi ke dalam inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Inovasi pada PT Bimandiri Agro Sedaya dapat dilihat dari berbagai variasi atau jumlah produk PT Bimandiri tahun 2015 dan tahun 2016 . Untuk melihat proses operasi perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan perusahaan tahn 2015 dan tahn 2016. Sedangkan untuk melihat layanan purna jual perusahaan dapat dilihat kecepatan penanganan keluhan seperti penanganan produk rusak unttuk maka akan dilihat

dengan mengukur tingkat kecacatan produk atau produk yang ditolak oleh pelanggan karena produk rusak.

Pendekatan inovasi dalam penelitian ini digunakan diferensiasi produk. Pengukuran diferensiasi produk dapat menggunakan perbandingan diferensiasi produk tahun 2015 dengan tahun 2016.

Diferensiasi Produk =

$$\frac{\text{Jumlah produk thn 2016} - \text{Jumlah produk thn 2015}}{\text{Jumlah produk thn 2015}} \times 100 \%$$

Perbandingan selisih penjualan dapat dicari menggunakan rumus:

$$\text{Tingkat Penjualan} = \frac{\text{Penjualan thn 2016(Rp)} - \text{Penjualan thn 2015(Rp)}}{\text{Penjualan thn 2015(Rp)}} \times 100 \%$$

Jumlah cacat selama produksi dapat dicari menggunakan rumus :

$$\text{Tingkat Kecacatan Produk} = \frac{\text{Produk tolakan (reject) thn 2016(Rp)}}{\text{Produk kirim (produksi) thn 2016 (Rp)}} \times 100 \%$$

Setelah diperoleh hasil penilaian perspektif proses bisnis internal, maka selanjutnya adalah memberikan skor sesuai hasil dan kriteria. Terdapat tiga indikator yang dinilai pada perspektif ini yang tersaji pada Tabel 13.

Tabel 13. Penilaian skor perspektif proses bisnis internal

No	Variabel	Penilaian 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
Skor Maksimal				6

Keterangan:

Apabila memperoleh skor 1 s.d. 2 maka masuk kategori buruk.

Apabila memperoleh skor 3 s.d. 4 maka masuk kategori cukup baik.

Apabila memperoleh skor 5 s.d. 6 maka masuk kategori baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Produktivitas karyawan erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan, karena secara teoritis semakin puas karyawan maka produktivitasnya juga tinggi. Pengukuran produktivitas karyawan digunakan rumus sebagai berikut (Fresssatria, 2012).

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan Perusahaan (Rp)}}{\text{Jumlah karyawan (orang)}}$$

Penilaian tingkat produktivitas karyawan dengan membandingkan pendapatan perusahaan dengan jumlah karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya. Semakin besar hasil yang diperoleh maka semakin besar laba yang dihasilkan karyawan untuk perusahaan.

Pengukuran tingkat kepentingan dan kepuasan kerja karyawan menggunakan kuesioner yang kemudian dinilai menggunakan skala *Likert*. Penilaian tingkat kepuasan karyawan terhadap suatu pertanyaan diklasifikasikan seperti pada Tabel 14.

Tabel 14. Pengukuran tingkat kepentingan dan kinerja kepuasan kerja karyawan dengan skala *likert*

Keterangan Kepentingan	Keterangan Kinerja	Skor
Tidak Penting	Tidak Puas	1
Kurang Penting	Kurang Puas	2
Ragu-ragu	Cukup Puas	3
Penting	Puas	4
Sangat Penting	Sangat Puas	5

Pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan dapat digunakan rumus sebagai berikut (Tuningrat, 2011):

$$\text{Kepuasan Kerja Karyawan} = \frac{T}{5 \times Y} \times 100 \%$$

Keterangan:

- Y = Rata-rata nilai pada kolom kepentingan
- S = Hasil kali kolom kepentingan dan kolom kinerja
- T = Penjumlahan total nilai S

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. Menurut Bhotte (1996) dalam Tuningrat (2011), terdapat 3 kriteria penilaian indeks kepuasan seperti disajikan pada Tabel 15.

Tabel 15. Kriteria penilaian indeks kepuasan

No	Persentase	Kategori
1	< 50 %	Kurang Puas
2	50 % sampai < 80 %	Cukup Puas
3	80 % atau > 80 %	Puas

Hasil penilaian dari kepuasan kerja karyawan kemudian akan diberikan skor sesuai hasil dan kriteria. Penilaian skor perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran disajikan pada Tabel 16.

Tabel 16. Penilaian skor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

No	Variabel	Penilaian 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
Skor Maksimal				4

Keterangan:

Apabila memperoleh skor 1 maka masuk kategori buruk.

Apabila memperoleh skor 2 s.d. 3 maka masuk kategori cukup baik.

Apabila memperoleh skor 4 maka masuk kategori baik.

5. Penilaian Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja perusahaan ini untuk mengetahui sejauh mana level yang sudah dicapai perusahaan dan dari penilaian ini juga dapat diketahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran serta pertumbuhan masing-masing memiliki cara penilaian yang tidak sama. Pengukuran pada masing-masing perspektif dapat diketahui melalui tolak ukur pada setiap sasaran strategis yang sudah ditentukan yang akan kemudian akan diukur hasilnya dengan memberikan skor yang sesuai dengan kriteria penilaian. Kinerja perusahaan dalam keadaan baik atau buruk dapat diketahui dengan membagi skor yang diperoleh dengan skor keseluruhan dalam kriteria keseimbangan Kriteria analisis kinerja dan pembobotan disajikan pada Tabel 17.

Tabel 17. Kriteria analisis kinerja PT Bimandiri Agro Sedaya

Perspektif	Sasaran Strategis	Tolak Ukur	Ukuran Hasil	Skor Maks	
Keuangan	a.	Rasio Likuditas	Rasio Lancar	>2 kali	2
	b.	Rasio Solvabilitas	<i>Debt to Equity Ratio (DER)</i>	< 90 %	2
	c.	Rasio Aktivitas	Rasio Perputaran Aktiva	>2 kali	2
	d.	Rasio Profitabilitas	<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	>20 %	2
Total Skor				8	
Pelanggan	a.	Tingkat Kepuasan Pelanggan	<i>Customer Satisfaction Index</i>	>0,66 berarti puas	4
	b.	Retensi Pelanggan	Tingkat Retensi Pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan	2
Total Skor				6	
Proses Bisnis Internal	a.	Diferensiasi Produk	Jumlah Inovasi Produk	Peningkatan produk baru	2
	b.	Tingkat Penjualan	Tingkat Penjualan Produk	Peningkatan penerimaan	2
	c.	Tingkat Kecacatan Prodk	Tingkat Pengembalian Produk (<i>Produk Rreject</i>)	Berkurangnya produk tolakan	2
Total Skor				6	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	a.	Tingkat Produktivitas Karyawan	Tingkat Produktivitas karyawan	Peningkatan produktivitas karyawan	2
	b.	Tingkat Kepuasan Karyawan	Tingkat Kepuasan Karyawan	>0,8 berarti puas	2
Total Skor				24	
Total Skor Keseimbangan Maksimal				24	

Berdasarkan Tabel 17 maka akan diketahui perolehan skor dari empat perspektif yang diukur kinerjanya. Setelah diperoleh skor total dari penilaian kinerja pada masing-masing perspektif maka selanjutnya ditentukan penilaian kinerja perusahaan dengan membagikan skor total perusahaan dibagi dengan total skor keseimbangan maksimal. Terdapat 3 kriteria penilaian indeks kepuasan kinerja seperti disajikan pada Tabel 18 (Bhote dalam Tuningrat, 2011).

Tabel 18. Kriteria penilaian skor kinerja

No	Persentase	Skor	Kategori
1	<50 %	0 - 10	Kinerja Kurang Baik
2	50 % sampai <80 %	11 - 17	Kinerja Cukup Baik
3	80 % atau >80 %	18 - 24	Kinerja Baik

Berdasarkan Tabel 18 terlihat bahwa terdapat tiga kriteria untuk mengetahui baik atau buruknya kinerja perusahaan , yaitu jika hasil penilaian yang diperoleh kurang dari 50 persen atau memperoleh skor sebanyak 0 – 10 maka kinerja perusahaan dikategorikan “Kurang Baik”. Hasil penilaian yang diperoleh sebesar 50 persen s.d. 80 persen atau memperoleh skor sebanyak 11 – 17 maka kinerja perusahaan dikategorikan “Cukup Baik”. Sedangkan jika hasil penilaian yang diperoleh lebih dari 80 persen atau memperoleh skor sebanyak 18 – 24 maka kinerja perusahaan dikategorikan “Baik”.

IV. GAMBARAN UMUM PT BIMANDIRI AGRO SEDAYA

4.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Bimandiri Agro Sedaya didirikan pada bulan Agustus 2003.

Sebelumnya usaha pasokan sayur mayur ini dirintis sejak tahun 1994 oleh alumnus Fakultas Pertanian Universitas Padjajaran yaitu Achmad Rivani dan Trisnaran. Keinginan mempunyai usaha sendiri dan tidak tergantung kepada orang lain menimbulkan tekad yang kuat dari mereka berdua untuk mencoba berwiraswasta.

Tahun 1994 sampai tahun 1998 PT Bimandiri melayani PT Matahari Putra Prima di Jabotabek dan Jawa Barat. Pada masa tersebut Achmad Rivani beserta beberapa rekannya masih mengerjakan segala sesuatu sendiri mulai dari belanja dan mencari sayuran, mengolah, mengemas hingga menjadi supir pengantar barang ke toko. Selain Matahari, pada tahun 1997 menjalin hubungan mitra bisnis dengan supermarket Matahari Cirebon, Cilegon, Tasikmalaya dan beberapa tempat di Jakarta seperti Pondok Gede, Arion Plaza, Cipulir, King Harco, Pasar Baru, dan lain-lain.

Pada tahun 1997, Bimandiri bergabung dengan Triple A selama 1 tahun dan berhasil mendapat proyek di Walmart yaitu perusahaan Amerika yang memesan sayur mayur dalam kapasitas yang cukup besar, karena adanya kerusuhan di Jakarta pada tahun 1998 mengakibatkan terbakarnya Walmart, sehingga

Bimandiri terkena imbas dari kebakaran tersebut. Akhirnya Bimandiri dan Triple A harus jalan masing-masing.

Pada tahun 1998, Bimandiri dinyatakan resmi menjalin hubungan dengan PT Kula Sentana Prima (PT KSP) dan Carrefour Hypermarket Indonesia yang merupakan perusahaan Prancis. Berbekal pengalaman sebelumnya, maka PT Bimandiri mulai menjadikan Carrefour sebagai tujuan pemasaran. Sampai pada tahun 2009, pengembangan pasar di lingkungan Carrefour mencapai 22 buah Carrefour di wilayah Jakarta dan Bandung, diantaranya : Cempaka Putih, Duta Merlin, Mega Mall Pluit, Cempaka Mas, Ratu Plaza, MT Haryono, Lebak Bulus, Puri Indah, Ambassador, Mollis Bandung, Permata Hijau, Mangga Dua, ITC, BSD, ITC Depok, Taman Palem, Cikokol, Sukajadi, Blue Mall, Keramat Jati, Kelapa Gading, Cikarang, dan TMII. Selain Carrefour ada juga Hypermart, diantaranya : Metropolis, Gajah Mada, Cibubur, Kelapa Gading, Depok, Karawaci, Serpong, Kebun Kacang, Metro TC, dan Hypermart BIP Bandung, serta Club Store, Sudirman.

Saat ini PT Bimandiri memasok hampir 127 jenis sayuran setiap harinya. Sumber bahan baku sayuran didapatkan dari kerjasama dengan para petani dan *supplier* sayuran yang tersebar di Lembang, Subang, Garut, dan Pangalengan, sedangkan dengan petani Kebumen untuk kerjasama semangka baby black serta Pemalang untuk kerjasama mangga. Dibutuhkan pengadaan yang terpadu untuk dapat menjamin ketersediaan sayuran ke toko. Ada empat jenis pengadaan yang dilakukan PT Bimandiri, pertama adalah pembelian langsung dari para petani yang datang setiap hari menawarkan hasil panen kebun. Kedua adalah pengadaan melalui para *supplier* di sentra-sentra produksi sayuran. Ketiga, pembelian ke

pasar induk seperti Pasar Caringin, dan Pasar Andir. Keempat, mengadakan kerjasama dalam bentuk kemitraan dengan kelompok mitra (tani) seperti kelompok tani Panagris di Garut, Al-Fatah di Cikembang, Mekar Buah di Kebumen, Palmarosa di Manoko Lembang adalah beberapa kelompok tani hasil binaan CV Bimandiri yang diandalkan.

Empat strategi pengadaan di atas sangat diperlukan dalam mendukung suplai sayuran ke toko. Pemberian pinjaman bibit serta dinamika kelompok terus dilakukan terhadap para petani dan pemasok yang merupakan mitra usaha CV Bimandiri pembinaan ini dilakukan dengan tujuan agar prinsip 4 K (Kualitas, Kuantitas, Kontinuitas, Komitmen) dapat diterapkan.

Pada pertengahan tahun 2003, Bimandiri melepaskan diri dari manajemen PT KSP. Hal ini dilakukan agar perusahaan benar-benar menjadi mandiri. Didalam akte CV Bimandiri berdiri pada bulan Agustus 2003, dan secara resmi diproklamirkan CV Bimandiri yaitu pada tanggal 1 Januari 2004. Hampir 10 tahun pada bulan September 2013 CV Bimandiri berkembang dan berubah menjadi PT Bimandiri Agro Sedaya.

4.2 Lokasi Perusahaan

PT Bimandiri Agro Sedaya terletak di jalan Panorama No 54 Desa Haurpungkur, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat. Perusahaan ini terletak di ketinggian 700 meter dpl (di atas permukaan laut) dengan topografi berbukit-bukit. Luas lahan PT Bimandiri yaitu 2.000 meter yang terdiri dari bangunan kantor, gudang pengemasan, gudang cucian, gudang basahan, lahan parkir kendaraan, mushola, dan pos satpam. Lokasi PT Bimandiri menjadi salah satu faktor penunjang keberhasilan usaha. Lokasi PT Bimandiri sebagai usaha

yang bergerak di bidang agribisnis khususnya sayur-sayuran memiliki lokasi strategis.

Perusahaan berada di daerah Lembang yang memiliki cuaca yang dingin sangat menguntungkan bagi perusahaan karena dapat mempertahankan bahan baku sayuran dalam menjaga kesegaran, akses bahan baku cukup mudah yang diperlukan oleh perusahaan, sehingga aksesibilitas perusahaan menjadi mudah baik ke petani pemasok maupun ke supermarket. Selain itu, daerah Lembang juga ditunjang oleh jalur transportasi yang baik dan kondisi tersebut memberikan keuntungan bagi perusahaan.

4.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT Bimandiri Agro Sedaya adalah :

Perusahaan dapat menjadi pemasok hortikultura terbaik di Indonesia yang melayani pasar retail, industri dan global dengan produk berkualitas.

Misi dari PT Bimandiri Agro Sedaya adalah :

- (1) Sebagai ekselator bagi petani di wilayah organisasi PT Bimandiri Agro Sedaya dalam memasarkan produk hortikultura.
- (2) Menyediakan produk hortikultura segar dan berkualitas bagi kebutuhan konsumen (pasar retail, industri dan pasar global) dengan harga kompetitif.
- (3) Berperan serta dalam mengembangkan aplikasi teknologi budidaya hortikultura yang berkelanjutan dan ramah lingkungan
- (4) Menciptakan hubungan yang harmonis antara karyawan, manajemen, dan pemegang saham untuk meraih kesejahteraan bersama.

PT Bimandiri mempunyai fokus pelanggan supermarket. Untuk mencapai tingkat kemampuan distribusi (Pulau Jawa dan antar pulau) tersebut, perusahaan harus terus meningkatkan performa di segala bidang, baik internal maupun eksternal. PT Bimandiri Agro Sedaya mempunyai prinsip untuk selalu bersifat jujur dan adil serta memiliki rasa kebersamaan antar pelanggan perusahaan dan pemasok.

PT Bimandiri Agro Sedaya juga berkeinginan memajukan daerah setempat terlebih dahulu, serta memajukan pertanian Jawa Barat dengan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat. Peningkatan kualitas dan kuantitas produk juga menjadi misi dari perusahaan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

4.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu sistem yang menggambarkan hubungan kerjasama antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya. PT Bimandiri Agro Sedaya dipimpin oleh direktur utama yang bernama Achmad Rivani, dan seorang sekretaris direktur bernama Sudia Dharma. Perusahaan memiliki dua *general manager* (GM) yaitu GM operasional dan GM keuangan dan administrasi umum. *General Manager* operasional membawahi lima manajer yaitu manajer *purchasing*, manajer *processing*, manajer distribusi dan *marketing*, manajer administrasi dan operasional, *manager research and development*, GM keuangan dan administrasi umum dibantu satu asisten dan membawahi dua manajer yaitu manajer bagian keuangan dan manajer personalia dan umum. Masing-masing bagian yang dipimpin oleh seorang manajer tersebut bertugas mengkoordinasikan

tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing karyawan. Struktur organisasi PT Bimandiri Agro Sedaya dapat dilihat pada Gambar 8.

PT Bimandiri memiliki pembagian tugas (*job description*) masing-masing yaitu sebagai berikut : PT Bimandiri Lembang mempunyai 2 *General Manager* (GM), yaitu : GM Operasional dan GM Keuangan dan Administrasi Umum yang akan berkoordinasi dan bertanggung jawab terhadap Direktur Utama. Pembagian (*job description*) masing-masing personil disesuaikan dengan jabatan masing-masing. Adapun pembagian tugas yang dilakukan di PT Bimandiri Agro Sedaya adalah sebagai berikut :

1. *Coorporate Secretary* (Sekretaris perusahaan)
 - a. Mengagendakan kegiatan perusahaan
 - b. Mengadakan rapat-rapat rutin mingguan, bulanan dan tahunan.
 - c. Mengatur pertemuan penelitian dari luar
 - d. Perjanjian bisnis dan notulen rapat
 - e. Membuat dan mengadministrasikan keputusan-keputusan internal perusahaan
2. *General Manager* Operasional
 - a. Memelihara pasar untuk menjaga omset penjualan
 - b. Mengontrol penerapan kebijakan dalam bidanag operasional
 - c. Menampung dan mengidentifikasi masalah yang terkait dengan nota atau arsip pembelian, *processing*, distribusi dan penjualan.
 - d. Mengelola aset-aset operasional
 - e. Melakukan analisa pembelian atau *servis level*
 - f. Melakukan analisa harga bahan baku

g. Melakukan pengembangan dibidang *purchasing*

3. *General Manager* Keuangan dan Administrasi Umum

- a. mengkoordinasikan seluruh kegiatan keuangan, *accounting*, personalia dan administrasi umum.
- b. Mengontrol penerapan kebijakan perusahaan dalam bidang keuangan dan administrasi umum.
- c. Analisa keuangan kegiatan perusahaan meliputi analisa arus kas, analisa biaya-biaya, analisa kesehatan perusahaan.

4. *Purchasing* (Pembelian)

- a. Menerima dan memeriksa laporan belanja pasar.
- b. Melakukan pembagian order untuk tiap-tiap toko
- c. Menginput data stock barang harian

5. *Processing* (Pengolahan)

- a. Membuat perencanaan dalam bidang *processing* (perencanaan kerja)
- b. Membuat standarisasi produk dan *control* kualitas
- c. Bertanggung jawab terhadap poencapaian target *processing* dan distribusi
- d. Target processing : biaya bahan kemas, waktu kerja, *wastage processing*
- e. Membuat analisis : *wastage*, tenaga kerja, pemakaian bahan kemas
- f. Melakukan pengembangan dibidang processing

6. Marketing dan Distribusi

- a. Membuat nota penagihan seluruh toko
- b. Menginput nota penjualan harian toko dalam file omzet
- c. Menyelesaikan faktur-faktur bermasalah seperti faktur pending, reject, kurang bayar dan kurang input

d. Melakukan kunjungan toko

7. *Finance and Accounting* (Keuangan dan Akuntansi)

- a. Melakukan penerapan kebijakan perusahaan dalam bidang keuangan dan administrasi umum
- b. Analisa keuangan kegiatan perusahaan meliputi analisa arus kas, analisa biaya-biaya, analisa kesehatan perusahaan.

8. *Research and Development* (Penelitian dan Pengembangan)

- a. Membantu bagian/divisi lainnya secara teknis untuk mencari, mengembangkan sumber bahan baku sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- b. Mengembangkan dan memelihara sistem kerjasama antara *supplier*, mitra tani, baik instansi maupun kelompok tani.
- c. Memberikan bimbingan secara teknis kepada kelompok petani maupun *supplier* mengenai pola tanam komoditi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4.5 Ketenagakerjaan

Sumber daya manusia sebagai penggerak utama sumber daya perusahaan lainnya harus memiliki kemampuan prima dan kerja yang profesional serta ditempatkan pada posisi yang tepat. Tenaga kerja yang ada di PT Bimandiri Agro Sedaya berjumlah 192 orang dengan posisi dan penempatan yang berbeda. Tenaga kerja tersebut ditempatkan di bidang administrasi dan keuangan, umum dan personalia, *purchasing* (pengadaan), kemitraan, *receiving* (penerimaan), *processing* (pengepakan), marketing, pembagian, ekspedisi, dan sopir. Jumlah karyawan berdasarkan pembagian kerja dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19. Jumlah personalia PT Bimandiri Agro Sedaya

No	Bagian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Direksi & Manajemen	6	3,13
2	Adm & Keuangan	9	4,69
3	Umum & Personalia	9	4,69
4	Procurement	5	2,60
5	Kemitraan	1	0,52
6	Receiving	7	3,65
7	Sorting	28	14,60
8	Packing	25	13,00
9	Depo Garut	13	6,80
10	Marketing	11	5,73
11	TLM (Transfer and Lost Manajemen)	7	3,65
12	Pembagian - Allocation Prod.	16	8,30
13	Delivery/Ekspedisi	41	21,40
14	Sopir	14	7,30
	Total	192	100,00

Sumber : PT Bimandiri Agro Sedaya , 2017 (Tidak dipublikasikan)

Berdasarkan Tabel 19 jumlah tenaga kerja terbanyak yaitu pada bagian ekspedisi sebanyak 41 orang atau sebesar 21,4 persen dari total karyawan, hal ini dikarenakan bagian ekspedisi bertugas untuk mendistribusikan produk kepada pelanggan, sehingga diperlukan lebih banyak karyawan agar produk dapat tiba tepat waktu. Dapat dilihat pula bahwa sebagian besar tenaga kerja tersebut ditempatkan di bagian ekspedisi, *processing*, dan pembagian, yang merupakan bagian yang membutuhkan tenaga kerja padat karya. Bagian atau posisi kerja yang memiliki jumlah karyawan paling sedikit yaitu pada bagian kemitraan, hal ini dikarenakan tugas atau pekerjaan pada bagian kemitraan untuk menjalin kerjasama atau kemitraan dengan pihak lain dapat dilakukan oleh satu orang.

Karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Jumlah karyawan PT Bimandiri Agro Sedaya berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 20.

Tabel 20. Tingkat pendidikan tenaga kerja PT Bimandiri Agro Sedaya

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SD	44	22,90
2	SMP	58	30,20
3	SMA	63	32,80
4	Diploma	8	4,20
5	Sarjana	19	9,90
Total		192	100,00

Sumber : PT Bimandiri Agro Sedaya , 2017 (Tidak dipublikasikan)

Tabel 20 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan SMA yaitu sebesar 32,8 persen . Pada urutan kedua yaitu berlatar belakang pendidikan SMP yang juga memiliki persentase 30,2 persen, sedangkan karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan diploma hanya sebesar 4,2 persen. Tingginya tingkat pendidikan SMA dan SMP yang melatarbelakangi pendidikan karyawan disebabkan karena kesulitan ekonomi keluarga dan kurangnya motivasi karyawan untuk melanjutkan sekolah lebih tinggi, sedangkan kemampuan karyawan di bidang akademik kurang dibutuhkan untuk kegiatan teknis seperti sortasi, pengemasan, dan distribusi namun lebih membutuhkan keterampilan dan ketelitian karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Tenaga kerja yang memiliki latar belakang pendidikan diploma dibutuhkan untuk mengkoordinasikan dan mengawasi pekerja sehingga pekerjaan dapat selesai sesuai waktu yang telah ditentukan. Perbedaan latar belakang pendidikan juga membedakan upah yang diterima oleh karyawan, karyawan yang

memiliki status pendidikan lebih tinggi menerima upah lebih besar dari karyawan yang berstatus pendidikan rendah. Jumlah karyawan berdasarkan status kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 121.

Tabel 21. Status kepegawaian PT Bimandiri Agro Sedaya

No	Status	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	<i>Owner</i>	6	3,10
2	Staff	52	27,10
3	Harian	134	69,80
Total		192	100,00

Sumber : PT Bimandiri Agro Sedaya , 2017 (Tidak dipublikasikan)

Berdasarkan Tabel 21 dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan perusahaan memiliki status pegawai harian yaitu sebanyak 134 orang atau sebesar 69,8 persen, hal ini dikarenakan jumlah karyawan operasional lebih banyak dibutuhkan untuk melakukan kegiatan produksi, dengan status karyawan harian maka perusahaan mendapat keuntungan dalam hal pembayaran upah karena lebih ringan dibanding karyawan staf. Jumlah karyawan berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 22.

Tabel 22. Struktur usia pegawai PT Bimandiri Agro Sedaya

No.	Selang Umur (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	> 53	4	2,10
2	44 - 53	23	12,00
3	34 - 43	49	25,50
4	24 - 43	63	32,80
5	17 - 23	53	27,60
Total		192	100,00

Sumber : PT Bimandiri Agro Sedaya , 2017 (Tidak dipublikasikan)

Tabel 22 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kisaran usia 24 – 43 tahun dengan persentase 32,8 persen. Persentase tersebut memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan memiliki usia yang produktif atau usia kerja. Usia menjadi salah satu pertimbangan perusahaan dalam merekrut karyawan, karena menyesuaikan dengan jenis yang diusahakan perusahaan yang secara operasional membutuhkan tenaga kerja yang masih sanggup dan energik untuk bekerja. Oleh karenanya perusahaan lebih mengutamakan merekrut karyawan apada usia yang masih produktif. Jumlah karyawan berdasarkan *gender* dapat dilihat pada Tabel 23.

Tabel 23. Struktur gender pegawai PT Bimandiri Agro Sedaya

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Pria	140	72,90
2	Wanita	52	27,10
	Total	192	100,00

Sumber : PT Bimandiri Agro Sedaya , 2017 (Tidak dipublikasikan)

Berdasarkan Tabel 23 PT Bimandiri Agro Sedaya memiliki jumlah karyawan sebanyak 192 orang, yang terdiri dari 140 karyawan dan 52 orang karyawati. Tenaga kerja pria mendominasi karena lebih banyak dibutuhkan untuk kegiatan operasional mulai dari pengadaan bahan baku, produksi, dan pengiriman produk ke pelanggan.

Jam kerja karyawan dibagi menjadi tiga, yaitu shift pagi, siang dan sore. Shift pagi dimulai pada pukul 07.00 – 17.00 dan shift siang dimulai dari pukul 12.00 – 21.00, shift sore pukul 16.00 – 01.00 . Aktivitas operasional dimulai dengan *briefing* dan doa bersama. Isi *briefing* biasanya mengenai pengarahan-

pengarahan danantisipasi kenaikan atau penurunan jumlah pemesanan barang, jumlah karyawan yang sekiranya perlu ditambah serta penyediaan pengemas barang.

Jumlah karyawan shift pagi lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan shift siang. Hal ini terjadi karena karyawan shift pagi hanya mengerjakan stok barang pada hari sebelumnya yang terkadang berlebih atau tidak terkirim dan *process order* dari toko seperti Carrefour, Hypermart, dan Lotte Mart dilakukan maksimal pukul 14.00 . Karyawan shift siang jumlahnya lebih banyak karena sebagian besar barang yang dipesan pada pemasok datang pada siang hari sekitar pukul 14.00 sampai dini hari. Pada saat terjadi lonjakan jumlah order maka diadakan rekrutmen untuk tenaga kerja kontrak. Biasanya tenaga kerja kontrak dibutuhkan pada saat menjelang lebaran.

4.6 Sarana dan Prasarana

Keberadaan sarana dan prasarana sangat penting bagi perusahaan, karena merupakan alat yang akan digunakan oleh tenaga kerja dalam kegiatan operasionalisasi perusahaan, oleh karena itu sarana dan prasarana mutlak dimiliki perusahaan.

Sarana dan prasarana yang ada di PT Bimandiri Lembang dikelompokkan sesuai dengan penggunaannya atau dalam kegiatan apa sarana dan prasarana tersebut digunakan sesuai dengan bidang atau kegiatan yang ada di perusahaan, diantaranya : sarana dan prasarana umum, sarana dan prasarana penunjang, sarana dan prasarana pengepakan.

a. Sarana dan Prasarana Umum

Adapun sarana dan prasarana umum yang dapat menunjang terlaksananya segala kegiatan yang berlangsung di PT Bimandiri antara lain : bangunan kantor, ATK (Alat Tulis Kantor), pengatur tegangan/stabilizer, telepon sms, printer, mesin fax, dan power reduction (penghemat listrik).

b. Sarana dan Prasarana Penunjang

Selain sarana dan prasarana umum yang terdapat di PT Bimandiri, adapula sarana dan prasarana penunjang yang dapat digunakan oleh seluruh staf/karyawan perusahaan kapan pun, antara lain : dapur, mushalla, mushalla kantor, pos satpam, mobil box, dan sepeda motor.

c. Sarana dan Prasarana Pengepakan

Demi lancarnya segala kegiatan yang berlangsung di perusahaan, maka dibidang pengepakan pun terdapat sarana dan prasarana yang dapat digunakan antara lain : ATK (Alat Tulis Kantor), alat wrapping, sealer, timbangan (kecil, besar, dan digital), batu kilo (5 kg, 10 kg, 20 kg, 50 kg, 1 kw), tarikan barang, kipas angin, roda pasir, tangga aluminium, tarikan selotip, alat-alat kebersihan dan kontainer (merah, kuning, dan hijau).

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan :

- (1) Kinerja keuangan pada PT Bimandiri Agro Sedaya ditinjau dari hasil rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan rasio profitabilitas termasuk kategori “Buruk”.
- (2) Kinerja pelanggan pada PT Bimandiri Agro Sedaya ditinjau dari tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat retensi pelanggan termasuk kategori “Baik”.
- (3) Kinerja proses bisnis internal pada PT Bimandiri Agro Sedaya ditinjau dari diferensiasi produk, tingkat penjualan produk, dan tingkat kecacatan produk termasuk kategori “Cukup Baik”.
- (4) Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Bimandiri Agro Sedaya ditinjau dari produktivitas karyawan dan kepuasan kerja karyawan termasuk kategori “Buruk”.
- (5) Kinerja usaha PT Bimandiri Agro Sedaya yang ditinjau dari empat perspektif model *Balanced Scorecard* termasuk kategori “Cukup Baik”.

6.2 Saran

Adapun saran yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Mengingat penjualan perusahaan menurun pada tahun 2016 maka dapat diantisipasi dengan meningkatkan efisiensi biaya dalam kegiatan operasionalnya sehingga dapat menekan biaya produksi yang tinggi dan perusahaan perlu melakukan audit keuangan oleh lembaga eksternal yang profesional secara berkala untuk membantu mengatasi kinerja keuangan perusahaan yang bermasalah.
 - b. Mengingat tingkat kepuasan pelanggan baru pada kategori cukup puas, maka perlu ditingkatkan lagi dengan cara perusahaan lebih mengoptimalkan dalam pemenuhan kebutuhan atau permintaan pelanggan. Pengoptimalan pemenuhan akan permintaan dari pelanggan untuk produk perusahaan dapat terwujud jika perusahaan terus melakukan kerja sama yang baik dengan mitra pemasok bahan baku atau dapat juga dengan menambah mitra pemasok baru agar permintaan pelanggan dapat terpenuhi setiap saat, sehingga hal tersebut dapat mengurangi komplain dari pelanggan akibat tidak terpenuhinya kebutuhan pelanggan.
2. Bagi peneliti berikutnya yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis disarankan untuk melakukan penelitian pada perusahaan yang memiliki data *time series* yang banyak, sehingga akan memberikan hasil pengukuran yang lebih kompleks dan terpercaya. Model pengukuran ini juga tidak terbatas untuk mengukur kinerja perusahaan bisnis saja namun juga dapat diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan nonbisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad, F. 2016. *Kinerja Perusahaan PT Momenta Agrikultura (AMAZING FARM), Kebun Cisaroni , Lembang, Jawa Barat dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Skripsi. Fakultas Pertanian Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Andayani, A. 2010. Analisis Pengembangan Komoditas Unggulan Utama Hortikultura di Kawasan Agropolitan Ciwidey, Kabupaten Bandung. *Jurnal Pascasarjana MB IPB*, Vol 13(1) : hal (11). [https:// core.ac.uk/ download /pdf/12354678.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/12354678.pdf). Diakses 05 Januari 2017.
- Anthony, A., R.D. Banker, R.S. Kaplan, and S.M. Young. 1997. *Management Accounting*. Edisi 2. Prentice-Hall. New Jersey
- Aris, S. 2015. *Kondisi Geografis Jawa Barat*. [http://jabarprov.go.id /index.php /pages/id/1361](http://jabarprov.go.id/index.php/pages/id/1361). Diakses tanggal 13 November 2016.
- Anthony, A., R.S. Kaplan, E.M. Matsumura, dan S.M. Young. 2012. *Akuntansi Manajemen, Edisi Kelima, Jilid 2*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2013. *Laporan Hasil Sensus Pertanian 2013 (Pencacahan Lengkap)*. <http://st2013.bps.go.id/st2013esya/booklet/at0000.pdf>. Diakses tanggal 13 November 2016.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat. 2013. *Laporan Hasil Sensus Pertanian 2013 (Pencacahan Lengkap)*. [http://st 2013. bps.go.id/st2 013esya/booklet/at3200.pdf](http://st2013.bps.go.id/st2013esya/booklet/at3200.pdf). Diakses tanggal 13 November 2016.
- Dhalimi, A. 1990. *Penanganan Pasca Panen Buah-buahan dan Sayuran Segar*. Makalah Pelatihan Kerja sama FAO – Dep. Perdagangan di Jakarta 12 – 14 Pebruari 1990. http://www.academia.edu/17948249/Makalah_Hortikultura. Diakses 05 Januari 2017.
- Dharma, S. 2001. *Manajemen Kinerja. Edisi ketiga*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Daryanto dan I. Setyobudi. 2014. *Konsumen dan Pelayanan Prima*. Gava Media. Yogyakarta.

- Fauzi, A. 1995. *Kamus Akuntansi Praktisi*. Indah. Surabaya.
- Fressatria. 2012. PT Wotraco Bali Raya (Ditinjau dari Balanced Scorecard). *JAA UNUD*, Vol 1 (2) : hal (107 – 112). <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=16315&val=992>. Diakses 15 November 2016
- Hadari, N. 2003. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. UGM Press. Yogyakarta.
- Hasan dan M. Iqbal. 2002. *Pokok–Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Irawan, B. 2003. *Membangun Agribisnis Hortikultura Terintegrasi dengan Basis Kawasan Pasar*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Irawan, M. 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Kutai Timber Indonesia Divisi Particle Board). *Ejurnal UPM*, Vol 5 (2) : hal (57). <http://ejurnal.upm.ac.id/index.php/energy/article/download/49/48/>. Diakses 20 Desember 2017.
- Isaac, S., and W.B. Michael. (1981). *Hand Book in Research and Evaluation, 2nd Edition*. Edit Publishers San Diego. California
- Kementerian Pertanian Direktorat Jenderal Hortikultura RI. 2014. *Statistik Produksi Hortikultura tahun 2014*. <http://hortikultura.pertanian.go.id/wp-content/uploads/2016/02/Statistik-Produksi-2014.pdf>. Diakses tanggal 13 November 2016.
- Kaplan, R. S., dan D. P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Kasmir. 2008. Analisis Laporan Keuangan. Rajawali Pers. Jakarta.
- Kotler, P dan G. Amstrong. 2012 . *Prinsip-prinsip Pemasaran : Edisi 13 Jilid 1*. Erlangga. Jakarta.
- Luis, S., Dan P. A. Biromo. 2009. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mariza, I. 2003. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard. *Journal The Winners*, Vol 4 (2) : hal (127-137). http://research-dashboard.binus.ac.id/uploads/paper/document/publication/Journal/The%20Winners/Vol%204%20No%202%20September%202003/06_Ita%20Marza_Balance%20Scorecard.pdf. Diakses 15 November 2016.

- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia. Surabaya.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mubyarto. 1989. *Pengantar Ekonomi Pertanian*. LP3ES. Jakarta.
- Moerdiyanto. 2010. *Tingkat Pendidikan Manajer dan Kinerja Perusahaan Go-Public (Hambatan atau Peluang ?)*. <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Drs.%20Moerdiyanto,%20M.Pd./ARTIKEL%20PENDIDIKAN%20MANAJER%20DAN%20KINERJA%20PERUSAHAAN.pdf>. Diakses tanggal 13 November 2016.
- Mulyadi, D. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi, D. 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Notodimedjo, S. 1997. *Strategi Pengembangan Hortikultura Khususnya Buah-buahan dalam menyongsong Era Pasar Bebas*. Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.
- Prihartini, R. 2017. *Gejala Anomali Ekonomi Indonesia*. KONTAN. Hal.2. Jakarta
- Rangkuti, F. 2011. *SWOT Ballanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. PT Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robbins, S.P., & T.A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat . Jakarta.
- Sangaji, M. Y. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Di PT Grafindo Mitra Semesta). *Journal UIN SUKA*, Vol 2 (1) : hal (102-121). <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=19125&val=826>. Diakses tanggal 15 November 2016
- Saragih, B. 1997. *Pembangunan Sektor Agribisnis dalam Kerangka Pembangunan Ekonomi Indonesia*. BAPENAS. Jakarta.
- Saragih, B. 1998. *Agribisnis, Paradigma Baru Pembangunan Ekonomi Berbasis Pertanian*. Yayasan Mulia Persada. Jakarta .

- Sarpintono. 2013. Strategi Pengembangan Sistem Agribisnis Peternakan Sapi Perah di Provinsi Bengkulu. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, Vol 13(1) : hal (5). <http://repository.unib.ac.id/1186/1/I,II,III,II-13-sar.FP.pdf>. Diakses tanggal 03 Febuari 2017.
- Sayekti, W. D. 2011. *Kompetensi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi dan Kinerja*. Unpad Press. Bandung.
- Siswadi. 2007. Penanganan Pasca Panen Buah-buahan dan Sayuran. *Jurnal Inovasi Pertanian*, Vol 6 (1): hal (68- 71). <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=114918&val=5262>. Diakses 05 Januari 2017.
- Soekartawi. 2001. *Analisis Usahatani*. UI Press. Jakarta.
- Soekartawi. 2005. *Agribisnis Teori dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Solomon, M.R. 2011. *Consumer Behavior: buying having, and being 9th Ed.* Pearson Prentice Hall. New Jersey, USA.
- Solihin, I. 2012. *Manajemen Strategik*. Erlangga. Jakarta.
- Srimindarti, C. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. <http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>. Diakses pada tanggal 12 Desember 2016.
- Stout, L.D. 1993. *Performance Measure - ment Guide*. Prentice-Hall. New Jersey.
- Stratford. 2014. *Customer Satisfaction Index*. Stratford-on-Avon District Council Customer Satisfaction Index. <https://www.stratford.gov.uk/files/seealsodocs/149284/CSI%20Results%202014%20Final%20Report.pdf>. Diakses 10 Desember 2016.
- Sufren dan Natanael. 2013. *Mahir Menggunakan SPSS Secara Otodidak*. PT Elex Media Komputindi. Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Alfabeta. Bandung.
- Suhardi. 1992. *Penanganan Pasca Panen Buah dan Sayuran*. UGM. Yogyakarta
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS. Yogyakarta.
- Sutrijo, B. 2013. Analisa Rasio Keuangan sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan pada PT Astalia Millenia Educatindo Cabang Madiun. *Jurnal Akutansi dan Pendidikan*, Vol 2 (1) : Hal (25-40). [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=360305&val=8260&title=ANALISIS%20RASIO%](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=360305&val=8260&title=ANALISIS%20RASIO%20)

20KEUANGAN % 20SEBAGAI%20ALAT%20UKUR%20KINERJA %20 PERUSAHAAN% 20PADA%20PT.%20ASTALIA%20MILLENNIA%20 EDUCATINDO%20CABANG%20MADIUN. Diakses 15 Agustus 2018.

- Tajudin, K. 2013. Analisis Balanced Scorecard Terhadap Kinerja KUD Susu Getasan Kabupaten Semarang. *E-Jurnal AGRISTA*, Vol 1 (2) : Hal (1-12). <http://ejurnal./index.php/energy/article/download/27/39/>. Diakses 20 Desember 2017.
- Timur, A. P. 2014. Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Score Café, Malang). *Jurnal Lulusan TIP FTP UB*, Vol III (1) : hal (9). <https://core.ac.uk/download/pdf/1754325.pdf>. Diakses 05 Januari 2017.
- Tuningrat, I. A. M., I. K. Satriawan, dan I. G. A. S. Lestari. 2011. Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi yang Diberikan Perusahaan (Studi Kasus di Perusahaan Kopi Banyuwatis). *Jurnal PIRAMIDA*, Vol VIII (2) : Hal (114-120). <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=16722&val=1125>. Diakses 15 November 2016.
- Ulum, H. 2007. *Panduan Survei Kepuasan Konsumen*. PT Sucofindo. Jakarta
- Yuwono, S. Sukarno, E. dan M. Ichsan. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi, Cetakan Kedua*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Zulkarnain. 2009. *Dasar - dasar Hortikultura*. Bumi Aksara . Jakarta.
- Werther, W. B., dan K. Davis. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Parsada. Jakarta.
- Winarno, S. 2001. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode Teknik*. Gramedia Pustaka Utama. Bandung
- Yuwono, S. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang berfokus Pada Strategi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Zeithaml, V. A dan M. J. Bitner. 2003. *Service Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm, 3rd edition*. Mc Grow Hill. Boston.