

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro)

Verni Kurniasari dan Gesti Memarista
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: liemfeinie@gmail.com; gesti@petra.ac.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pada PT. Aditya Sentana Agro menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian menggunakan metode kualitatif, sedang teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif pendekatan kualitatif. Berdasarkan analisis data yang telah di dapat dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, maka diperoleh kesimpulan: (1) Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2013-2015 mengalami penurunan; (2) Dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan karena perusahaan dapat membina dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya; (3) Perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menunjukkan kinerja yang baik.

Kata Kunci - *Balanced Scorecard*, Analisis Kinerja, Perspektif *Balanced Scorecard*

I. PENDAHULUAN

Perusahaan adalah suatu institusi yang bertujuan untuk menciptakan kekayaan melalui bisnis yang dijalankannya (Mulyadi, 2001). Didalam perusahaan terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi baik di tingkat manajemen maupun operasional. Untuk dapat menjalankan fungsi diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh, mulai dari proses perencanaan strategik, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu manajemen dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis kedalam program-program operasional yang berorientasi kepada keamanan dan kenyamanan. Artinya perusahaan harus dikelola secara efektif dan efisien dalam melayani segala kebutuhan pelanggan secara berkualitas.

Memasuki era globalisasi perusahaan perlu memfokuskan strategik perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian dan pengendalian sehingga siap dengan daya saing dengan kompetitor yang ada. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta cost effective (Mulyadi, 2001). Pembangunan agrobisnis dalam era globalisasi saat ini harus diimbangi dengan kinerja perusahaan yang komprehensif. Kinerja yang bersifat komprehensif akan memudahkan pengelolaan perusahaan, sehingga dapat membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu, maupun kelompok kerja.

Salah satu perusahaan nasional yang bergerak di bidang agrobisnis hortikultura yaitu, PT. Aditya Sentana Agro yang berdiri sejak tahun 1999, berlokasi di Jln. Zentana,

Karangploso, Malang, Jawa Timur, Indonesia. PT. Aditya Sentana Agro memproduksi, mengembangkan, serta menjual benih buah dan sayuran tropis hibrida yang dikenal dengan merk Cap Bunga Matahari. Tujuan dari PT. Aditya Sentana Agro adalah menciptakan peluang usaha untuk meningkatkan kehidupan yang berkualitas serta meningkatkan taraf hidup petani Indonesia dengan bentuk menyediakan produk yang berkualitas serta pelayanan dan pelatihan terbaik dan juga menyediakan produk benih lokal Indonesia yang bermutu sehingga dapat mengurangi ketergantungan terhadap benih impor.

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen kontemporer dimana *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Mulyadi, 2001). *Balanced Scorecard* hadir untuk menggantikan konsep scorecard model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja. *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto et al : 2005).

kinerja keuangan saja tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, karena aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk: (1) Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien. (2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju. (3) Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu yang pendek. (4) Memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap yang berkesinambungan. (5) Mengembangkan teknologi informasi, database, dan sistem. Untuk itu diperlukan metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan, namun juga aspek-aspek lain yang dinilai penting untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitive* dan efektivitas

organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif konsumen, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur aset yang telah diinvestasikan untuk pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa datang, serta memungkinkan untuk menilai intangible asset seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain-lain (Mulyadi, 2001).

Balanced Scorecard memiliki keistimewaan dalam hal keterukuran dan keseimbangan yang berkarakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. *Balanced Scorecard* memperluas perspektif dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menghasilkan manfaat untuk kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. (Mulyadi, 2001).

Menurut Wibisono (2006) menjelaskan bahwa kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. 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. Menurut Mulyadi (2001) tujuan pokok pengukuran kinerja yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar dapat membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, antara lain :

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

Menurut Husnan (1989), ada empat kategori rasio untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan yang bisa digunakan, yaitu :

- a. Rasio likuiditas, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban financial jangka pendeknya.
- b. Rasio *leverage*, yang mengukur seberapa jauh perusahaan dibelanjahi dengan utang.
- c. Rasio aktivitas, yang mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya.
- d. Rasio profitabilitas, yang mengukur efektivitas manajemen secara keseluruhan sebagaimana ditunjukkan dari keuntungan yang diperoleh dari penjualan dan investasi.

2. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*).

- a. Pangsa pasar (*market share*), menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu,

dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.

- b. Retensi pelanggan (*customer retention*), mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
- c. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), mengukur tingkat keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- d. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
- e. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process perspective*)

Setiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya dan memberikan hasil finansial yang baik. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya menjadi tiga prinsip dasar, yaitu:

- a. Inovasi, proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.
- b. Operasi, tahap ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari konsumen, pembuatan produk sampai dengan pengiriman produk kepada pelanggan.
- c. Pelayanan Purna Jual, tahap ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk- produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan proses pembayaran.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth perspective*)

Dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga indikator yang diperhatikan, yaitu:

a. Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan merupakan bagian kontribusi (produktifitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen) yang diberikan karyawan pada perusahaan.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang terkait dengan penyediaan sarana informasi. Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c. Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan

Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ketujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat memompa potensi diri yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah : "Bagaimana kinerja PT. Aditya Sentana Agro berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?"

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan berjenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif berdasarkan definisi dari Bungin (2007) adalah metode penelitian yang menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai variable yang timbul dimasyarakat yang menjadi permasalahannya itu, kemudian menarik ke permukaan sebagai suatu ciri atau gambaran tentang kondisi, situasi atau pun variabel tertentu.

Subjek di dalam penelitian ini adalah orang-orang yang terlibat di dalam aktivitas perusahaan PT. Aditya Sentana Agro. Dalam hal ini orang-orang yang menjadi subjek penelitian adalah pemilik, karyawan dan pelanggan di PT. Aditya Sentana Agro. Objek di dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan pada PT. Aditya Sentana Agro dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang tersusun ke dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian (Bungin, 2007).

Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan (Sugiyono, 2014)

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan, digunakan metode pengumpulan data dengan teknik wawancara. Menurut Sugiyono (2014) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.

Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka maupun menggunakan telepon. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara semiterstruktur (*semistructure interview*). Menurut Sugiyono (2014), wawancara semiterstruktur termasuk dalam dalam aktegori in-dept interview, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bisa dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara semiterstruktur adalah menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana fihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.

Sebelum dilakukan analisis data, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian data untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dapat dipercaya. Metode pengujian data yang digunakan peneliti adalah triangulasi data. Menurut Sugiyono (2014), triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, triangulasi waktu. Jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yaitu dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui 3 sumber. Data dari ketiga sumber tersebut kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang

berbeda, dan mana spesifik dari 3 sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data tersebut.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja suatu perusahaan berdasarkan *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut analisis kinerja pada PT. Aditya Sentana Agro berdasarkan metode *Balanced Scorecard* :

1. Perspektif keuangan

Dalam mengukur kinerja PT. Aditya Sentana Agro dari perspektif keuangan, peneliti menganalisis data pada laporan keuangan, yaitu laporan neraca dan laporan rugi laba. Dalam penelitian ini, hanya dipilih dua rasio keuangan yang sesuai dengan laporan keuangan PT. Aditya Sentana Agro, yaitu rasio aktivitas dan rasio profitabilitas yang akan diuraikan sebagai berikut:

a. Rasio Aktvitas

Rasio Aktivitas adalah rasio yang menunjukkan keefektifan sebuah perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimilikinya yang terdiri atas:

i. Rasio Perputaran Persediaan



Gambar 1 Rasio Perputaran Persediaan PT. Aditya Sentana Agro Tahun 2013-2015

Hasil uji rasio perputaran persediaan yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 memiliki trendline yang menurun. Persediaan stok benih digudang mengalami kenaikan karena permintaan konsumen terhadap benih menurun. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola modal yang ada pada persediaan.

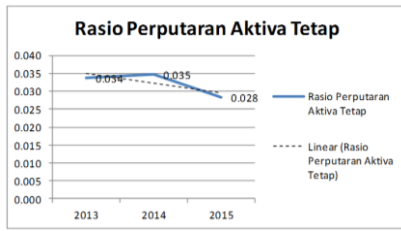
ii. Rasio Perputaran Piutang



Gambar 2 Rasio Perputaran Piutang PT. Aditya Sentana Agro Tahun 2013-2015

Hasil uji rasio perputaran piutang yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 memiliki trendline yang menurun. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan over investment kontrak kerja dengan petani dalam memberikan piutang dan juga perusahaan lambat dalam menjual produk benih.

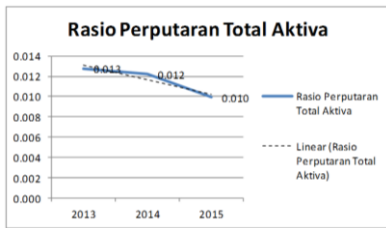
iii. Rasio Perputaran Aktiva Tetap



Gambar 3 Rasio Perputaran Aktiva Tetap PT. Aditya Sentana Agro Tahun 2013-2015

Hasil uji rasio perputaran aktiva tetap yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 memiliki trendline yang menurun. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum menggunakan kapasitas aktiva tetap perusahaan secara maksimal.

iv. Rasio Perputaran Total Aktiva



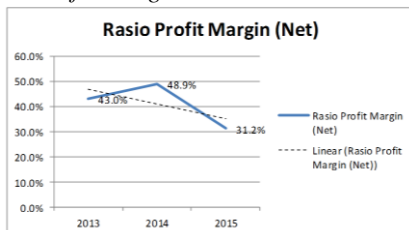
Gambar 4 Rasio Perputaran Total Aktiva PT. Aditya Sentana Agro Tahun 2013-2015

Hasil uji rasio perputaran total aktiva yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 memiliki trendline yang menurun. Artinya, rasio tersebut menunjukkan aktiva perusahaan lebih besar dibanding dengan kemampuan penjualannya yang berarti perusahaan tidak efisien dalam penggunaan keseluruhan aktiva dalam menghasilkan penjualan.

b. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari penggunaan modalnya yang terdiri atas :

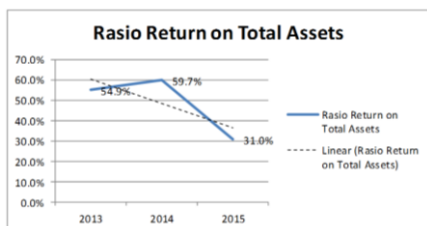
i. Rasio Net Profit Margin



Gambar 5 Rasio Net Profit Margin PT. Aditya Sentana Agro Tahun 2013-2015

Hasil uji rasio Net Profit Margin yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 memiliki trendline yang menurun. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola biaya operasinya dengan baik.

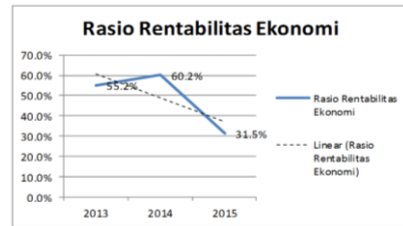
ii. Rasio Return on Total Assets



Gambar 6 Rasio Return on Total Assets PT. Aditya Sentana Agro Tahun 2013-2015

Hasil uji Rasio Return on Total Assets yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 memiliki trendline yang menurun. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum efektif dalam menghasilkan keuntungan dari aktiva yang dimilikinya.

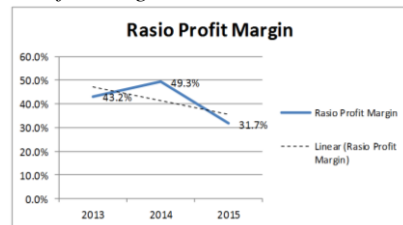
iii. Rasio Rentabilitas Ekonomi



Gambar 7 Rasio Rentabilitas Ekonomi PT. Aditya Sentana Agro Tahun 2013-2015

Hasil uji Rasio Rentabilitas Ekonomi yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 memiliki trendline yang menurun. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa penggunaan aktiva oleh perusahaan untuk menghasilkan laba belum maksimal.

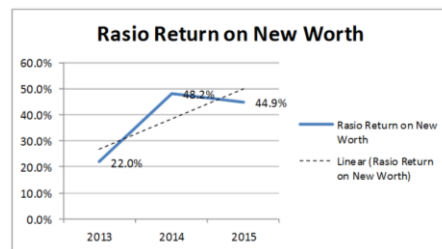
iv. Rasio Profit Margin



Gambar 8 Rasio Profit Margin PT. Aditya Sentana Agro Tahun 2013-2015

Hasil uji Rasio Profit Margin yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 memiliki trendline yang menurun. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola biaya operasional dengan baik.

v. Rasio Return on New Worth



Gambar 9 Rasio Return on New Worth PT. Aditya Sentana Agro Tahun 2013-2015

Hasil uji Rasio Return on New Worth yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 memiliki trendline yang menurun. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu dalam mengelola modal yang tersedia secara efisien untuk menghasilkan pendapatan.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis rasio, kinerja perspektif keuangan dari PT. Aditya Sentana Agro mengalami penurunan yang disebabkan oleh kemarau panjang el nino ditambah dengan kebakaran hutan di beberapa wilayah Indonesia yang menyebabkan gagal panen oleh petani untuk menghasilkan benih berkualitas. Fenomena alam el nino berdampak pada aktivitas operasi pada PT. Aditya Sentana Agro dalam penjualan benih yang

mengalami penurunan.

2. Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan bertujuan untuk menganalisis seberapa baik hubungan yang dimiliki perusahaan dengan pelanggannya dapat memberikan gambaran tentang kinerja PT. Aditya Sentana Agro.

Dalam menilai kinerja PT. Aditya Sentana Agro melalui perspektif pelanggan terdapat empat hal yang digunakan yaitu :

a. Retensi pelanggan (*customer retention*)

Tabel 1 Retensi Pelanggan PT. Aditya Sentana Agro / Tahun 2013-2015

Retensi Pelanggan	2013	2014	2015
Jumlah pelanggan tetap	147	152	164
Total pelanggan	152	164	181
Retensi	92.1%	92.6%	93.3%

Hasil uji retensi pelanggan yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 meningkat. Artinya, uji retensi pelanggan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berhasil untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya, terbukti dari kenaikan jumlah pelanggan dan peningkatan jumlah pelanggan yang bertahan.

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Aditya Sentana Agro dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggannya berusaha untuk tetap menjaga kualitas produk benih, memenuhi permintaan pelanggan dan memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan.

b. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)

Tabel 2 Akuisisi Pelanggan PT. Aditya Sentana Agro / Tahun 2013-2015

Akuisisi Pelanggan	2013	2014	2015
Jumlah pelanggan baru	5	12	17
Total pelanggan	152	164	181
Retensi (%)	3.2%	7.3%	9.3%

Hasil uji akuisisi pelanggan yang dilakukan pada PT. Aditya Sentana Agro selama periode 2013-2015 meningkat. Artinya, uji retensi pelanggan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berhasil untuk menarik pelanggan baru.

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Aditya Sentana Agro mendapatkan pelanggan baru dengan cara menawarkan produk benih inovasi yang berkualitas dengan harga terjangkau. PT. Aditya Sentana Agro berusaha mendapatkan feedback dari pelanggan untuk mengetahui produk yang sedang dibutuhkan. Dari feedback tersebut PT. Aditya Sentana Agro berusaha untuk memenuhi permintaan pelanggan.

c. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*),

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Aditya Sentana Agro menetapkan kualitas sebagai prioritas utama untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen tertinggi. PT. Aditya Sentana Agro menerapkan standar baku kontrol kualitas disetiap produksi mulai dari persiapan tanam, pengelolaan pasca

panen, hingga pengiriman akhir produk. Selain itu, PT. Aditya Sentana Agro telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2015 dengan nomer 13 LSSM BTPH pada tahun 2015. Sertifikasi ISO 9001 membantu perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan juga memberikan manfaat maksimal pada perusahaan dengan penerapan Sistem Manajemen Mutu.

Dapat diketahui bahwa kinerja PT. Aditya Sentana Agro dapat dikategorikan memuaskan. Pelanggan merasa puas menggunakan produk benih Cap Bunga Matahari (85,57%) karena dirasa memberikan pengalaman yang baik bagi para konsumen (89,69%). Kepuasan pelanggan terhadap produk benih Cap Bunga Matahari juga memberikan dampak yang positif terhadap kepercayaan konsumen menggunakan produk benih Cap Bunga Matahari (83,50%).

d. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)

Berdasarkan analisis rasio profitabilitas PT. Aditya Sentana Agro periode 2013-2015 mengalami penurunan. Berdasarkan hasil wawancara dengan owner dan karyawan, hal tersebut disebabkan oleh kemarau panjang el nino ditambah dengan kebakaran hutan di beberapa wilayah Indonesia yang menyebabkan gagal panen oleh petani untuk menghasilkan benih berkualitas.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis kinerja perspektif proses bisnis internal pada PT. Aditya Sentana bertujuan untuk mengetahui proses bisnis yang dilakukan perusahaan telah berjalan dengan baik. Hal ini dilakukan karena proses bisnis berkaitan langsung dengan kepuasan pelanggan dan juga akan mendatangkan nilai bagi perusahaan.

Dalam menilai kinerja PT. Aditya Sentana Agro melalui perspektif proses bisnis internal terdapat tiga hal yang digunakan untuk menganalisis tingkat keberhasilan PT. Aditya Sentana Agro adalah sebagai berikut :

a. Inovasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, khususnya Breeder sebagai divisi yang bertugas menciptakan benih, PT. Aditya Sentana Agro telah menghasilkan 18 jenis dengan 69 macam varietas inovasi produk benih. Proses inovasi dilakukan setiap 5 tahun, sedangkan untuk memperbanyak benih itu sendiri diperlukan waktu 6 bulan sampai 1 tahun.

Tahun 2016, perusahaan benih dengan cap Matahari Seed mengeluarkan dua inovasi produk benih, yaitu cabai besar keriting dan melon timun. Pertama, cabai besar keriting (*Capsicum annum*). Kedua, melon timun (*Cucamelon*). Produk ini diciptakan karena di Indonesia belum ada yang memproduksi varietas tersebut.

b. Proses Operasi

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa proses operasional PT. Aditya Sentana Agro sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari kemudahan pelanggan dalam membeli atau memesan produk benih dari perusahaan, produk benih yang sesuai dengan keinginan pelanggan, pembebanan biaya kepada produk benih sesuai dengan kualitas produk benih yang diberikan, tenggang waktu yang singkat dan cepat dari saat pemesanan hingga produk sampai ditangan pelanggan, dan

PT. Aditya Sentana Agro telah memberikan kemudahan kepada pelanggannya dalam membeli atau memesan produk

benih. Pelanggan dapat memesan benih yang dibutuhkan melalui telepon, email dan juga dapat langsung memesan melalui *Marketing Sales* perusahaan yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. Sedangkan untuk proses pembayaran, dapat melalui transfer via bank. Pemesanan akan di proses setelah *customer* menyerahkan bukti transfer. Kemudian pesanan akan dikirimkan pada *customer*. Hal ini dapat dilihat dari hasil survei yang telah dilakukan oleh perusahaan kepada pelanggan yang menyatakan bahwa *customer service* cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan serta ramah dan sabar dalam melayani pelanggan, dengan nilai rata-rata kepuasan pelanggan mencapai angka 50%.

Benih yang dihasilkan PT. Aditya Sentana Agro telah melalui proses produksi dan pengujian kualitas yang ketat sehingga menghasilkan mutu genetik, mutu fisiologis dan mutu fisik yang terjamin. Proses produksi benih dalam uji daya adaptasi meliputi lokasi, perbedaan musim dan perbedaan dengan benih varietas yang sudah ada, hal ini dilakukan sebelum produk benih dipasarkan. Hal ini dapat dilihat dari hasil survei yang telah dilakukan oleh perusahaan kepada pelanggan yang menyatakan bahwa kualitas produk benih Cap Bunga Matahari memberikan lebih dari yang dijanjikan dan memiliki daya tumbuh yang bagus dan tahan terhadap penyakit maupun virus, dengan nilai rata-rata kepuasan pelanggan mencapai angka diatas 50%.

Dalam proses pengiriman produk PT. Aditya Sentana Agro menggunakan transportasi darat yaitu truk dan kontainer, sedangkan untuk transportasi laut menggunakan ekspedisi kapal, sesuai dengan permintaan konsumen. Selain itu, PT. Aditya Sentana Agro menerapkan sistem penjadwalan dalam pelaksanaan pengiriman, agar satu kendaraan dapat mengantar barang ke lebih dari satu wilayah. Hal tersebut dimaksudkan untuk efisiensi waktu, bahan bakar, tenaga kerja dan uang dalam mengurangi biaya operasi. Pelaksanaan pengiriman harus sesuai dengan prosedur pengiriman yang telah dibuat agar terjamin keamanan produk sampai ditangan konsumen dengan kondisi baik dan tepat waktu.

c. Layanan Purna Jual

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa layanan purna jual yang diterapkan perusahaan sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya penggantian untuk produk yang rusak atau tidak sesuai dengan harapan pelanggan pada saat produk diantarkan kepada pelanggan. Dalam penggantian produk, berikut ini adalah syarat dan ketentuan yang berlaku untuk layanan retur produk :

a. PT. Aditya Sentana Agro memberikan penggantian produk benih yang cacat dengan kondisi isi benih masih lebih dari 50% disertai bukti pengiriman.

b. PT. Aditya Sentana Agro memberikan penggantian produk benih selambat-lambatnya dua minggu, terhitung dari hari pertama pengajuan ganti rugi.

c. PT. Aditya Sentana Agro tidak bertanggung jawab terhadap kerugian akibat kehilangan atau kerusakan dan keterlambatan yang di sebabkan hal-hal yang diluar kemampuan kendali PT. Aditya Sentana Agro, seperti: bencana alam, kondisi lalu lintas pengangkutan, kerusakan atau *force majeure*.

d. PT. Aditya Sentana Agro tidak bertanggung jawab

terhadap kegagalan pengiriman karena penulisan alamat yang salah oleh pengirim.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam menilai kinerja PT. Aditya Sentana Agro melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga indikator yang digunakan yaitu :

a. Kapabilitas Karyawan

i. Petugas lapangan benih

Berdasarkan hasil kuisioner dapat diketahui bahwa petugas lapangan dari PT. Aditya Sentana Agro memiliki kemampuan yang baik dalam teknis budaya tanaman serta (95,33%) serta mampu untuk mengontrol dan memberikan solusi yang baik ketika terjadi masalah (96,39%). Hal ini dapat dilihat dari hasil kuisioner yang telah dilakukan oleh perusahaan tentang kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dari petugas lapangan benih Cap Bunga Matahari.

ii. *Customer service*

PT. Aditya Sentana Agro juga memiliki *customer service* yang cepat dan tanggap dalam melayani order dari pelanggan (91,76%) serta ramah dan sabar dalam melayani pelanggan (93,29%).

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Berdasarkan hasil analisis dari wawancara, PT. Aditya Sentana Agro telah menyediakan data-data yang dibutuhkan perusahaan dengan lengkap dan akurat. PT. Aditya Sentana Agro memiliki *programmer* untuk proses olah data perusahaan. Programmer membuat sistem informasi khusus bagi perusahaan untuk menjamin kerahasiaan data-data. Sistem informasi tersebut hanya dapat diakses oleh anggota internal perusahaan.

Sistem informasi pada PT. Aditya Sentana Agro terbagi menjadi dua, yaitu sistem input dan sistem output yang dijelaskan secara terperinci dibawah ini :

i. Sistem input

1. Sistem Informasi Akuntansi
2. Sistem Industrial Engineering
3. Sistem intelijen manufaktur

ii. Sistem Output

1. Sistem Produksi
2. Sistem kualitas

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Dalam proses pengembangan karyawan PT. Aditya Sentana Agro melakukan beberapa kegiatan, yaitu :

i. Pelatihan karyawan

Pelatihan karyawan ditujukan bagi karyawan PT. Aditya Sentana Agro dengan mengikuti training yang dilatih oleh pihak perusahaan atau mendatangkan pelatih dari luar perusahaan setiap 1 tahun 2 kali.

ii. Kompetensi

Perusahaan berupaya meningkatkan kompetensi karyawan yang terwujud dalam program tahunan yang dijalankan oleh PT. Aditya Sentana Agro. Peningkatan kompetensi dilakukan dengan menilai melalui tes tertulis untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki karyawan untuk selanjutnya dilakukan pengembangan.

ii. Rotasi kerja

Rotasi kerja dilakukan dalam satu tingkatan yang sama

dengan 1x frekuensi setiap 1 tahun. Karyawan dilatih dan diberikan kesempatan untuk melakukan dua pekerjaan atau lebih dalam sistem rotasi. Berdasarkan hasil wawancara, rotasi kerja yang telah dilakukan PT. Aditya Sentana Agro dapat menstimulasi kemauan dan motivasi karyawan serta meningkatkan fleksibilitas karyawan.

iv. Promosi Jabatan

Promosi Jabatan yang dilakukan dengan cara menilai karyawan yang telah memiliki syarat yang ditetapkan oleh PT. Aditya Sentana Agro yaitu kompetensi inti dari karyawan yang terdiri dari kedisiplinan dalam mengerjakan tugas dan mentaati peraturan, kualitas dan kuantitas kerja dalam memenuhi target yang diberikan, kemampuan dalam bekerja sama, cakup dan kreatif serta pertimbangan pretasi kerja sebelumnya.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Berdasarkan dari analisis wawancara dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, secara keseluruhan kinerja PT. Aditya Sentana Agro dengan metode *Balanced Scorecard* telah berjalan dengan cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kesimpulan hasil analisis setiap perspektif adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif keuangan adalah kurang baik. Hasil uji rasio aktivitas selama periode 2013-2015 mengalami penurunan yang menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola aktiva yang dimiliki secara maksimal. Begitu juga dengan hasil uji rasio profitabilitas selama periode 2013-2015 mengalami penurunan yang menunjukkan bahwa perusahaan belum efektif dalam menghasilkan keuntungan dari modal yang dimilikinya.

2. Perspektif Pelanggan

Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif pelanggan adalah baik. Hasil uji retensi pelanggan selama periode 2013-2015 meningkat, yang menunjukkan bahwa perusahaan berhasil untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya. Begitu juga dengan hasil uji akuisisi pelanggan selama periode 2013-2015 meningkat. yang menunjukkan bahwa perusahaan berhasil untuk menarik pelanggan baru. Dari hasil kuisioner, diketahui bahwa pelanggan merasa puas menggunakan produk benih Cap Bunga Matahari karena dirasa memberikan pengalaman yang baik bagi para konsumen. Kepuasan pelanggan terhadap produk benih Cap Bunga Matahari juga memberikan dampak yang positif terhadap kepercayaan konsumen menggunakan produk benih Cap Bunga Matahari.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif bisnis internal adalah baik. PT. Aditya Sentana Agro telah menghasilkan 18 jenis dengan 69 macam varietas inovasi produk benih. Tahun 2016, perusahaan mengeluarkan dua inovasi produk benih, yaitu cabai besar keriting dan melon timun.

Proses operasional PT. Aditya Sentana Agro sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari kemudahan pelanggan dalam membeli atau memesan produk benih dari perusahaan, produk benih yang sesuai dengan keinginan pelanggan, pembebanan biaya kepada produk benih sesuai dengan kualitas produk benih yang diberikan, tenggang waktu yang singkat dan cepat dari saat pemesanan hingga produk sampai ditangan pelanggan, dan Pelayanan purna jual sudah berjalan dengan baik. Hal ini diketahui dari adanya layanan penggantian produk benih yang cacat.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan telah berjalan dengan baik. Dari sisi pelayanan, dapat dilihat bahwa pelanggan setuju bahwa petugas lapang benih Cap Bunga Matahari memiliki kemampuan yang baik dalam hal teknis budidaya tanaman serta mampu untuk mengontrol dan memberikan solusi yang baik ketika terjadi masalah. Dalam hal pelayanan oleh customer service, pelanggan setuju bahwa customer service cepat dan tanggap dalam melayani order serta ramah dan sabar dalam melayani pelanggan. Dari segi kapabilitas sistem informasi, PT. Aditya Sentana Agro menyediakan data perusahaan yang lengkap dan akurat. Dari segi motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, PT. Aditya Sentana Agro memiliki beberapa kegiatan dan program untuk proses pengembangan karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B. (2007). Penelitian Kualitatif. Jakarta : Kencana.
- Hardiyanto, Yudi, et al. (2005). Perancangan dan pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode Balance Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik. Jakarta. Jurnal Mahsun, Mohammad. (2006). Pengukuran kinerja sektor publik. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Moehersono. (2010). Pengukuran kinerja berbasis kompetensi; Cetakan Kedua, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. (2001). Alat manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat.
- Husnan. (1989). Dasar-dasar teori portofolio dan analisis sekuritas. Cetakan Kedua, Yogyakarta: Jakarta: Erlangga
- Kaplan, R, S., & David, P. N. (1996). The Balanced Scorecard. Jakarta: Erlangga.
- _____. (2000). Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga.
- Srimindarti, Ceacilia. (2004). Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja. Jurnal Akuntansi, 7(1), 52-64.
- Sudibyo, B. (1997). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard: Bentuk Mekanisme dan Prospek Aplikasinya pada BUMN. Jakarta. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. 12 (2).
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Wibisono, D. (2006). Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta : Erlangga