

ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN DI PT DUTA INDONESIA DJAYA BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD*

Hemas Mayrina ¹⁾
Djoko Kristianto ²⁾
Suharno ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: ¹⁾ hemasmayrina@ymail.com
²⁾ djokokristianto@yahoo.co.id
³⁾ suharno_mm_akt@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims to evaluate the performance of management seen from a financial and non-financial performance. Using case study with the unit of analysis is the place of tourism. Data collection was done through qualitative and quantitative methods. The results of this study demonstrate the performance of a financial perspective that is measured by of 3 a ratio that is Return On Asset (ROA), Gross Profit Margin and Total Asset Turn Over (TATO), generally show good results. Performance from the perspective of customers shows customer satisfaction index obtained from the dissemination of the questionnaire are at a sufficient category. Internal business process perspective is measured with two indicators, namely innovation and operation, the results obtained from the indicators of innovation that is sufficient and operation process is judged less because the percentage error of the recording of transactions has increased. On the perspective of growth and learning is measured using three indicators, namely training of employees, employee attendance and satisfaction of employees. In general the third indicator shows good results.

Keywords: *balanced scorecard, performance management.*

PENDAHULUAN

Seluruh perusahaan bisnis yang menghasilkan barang maupun jasa harus mempunyai strategi khusus untuk membuat perusahaannya bertahan dan tidak mengalami kebangkrutan. Bahkan secara berkala suatu organisasi harus mampu mengevaluasi kinerja manajemen agar mengetahui kekurangannya di masa lalu dan memperbaikinya di masa mendatang. Sama halnya dengan perusahaan bisnis yang bergerak di bidang jasa. “Perusahaan jasa (*service business*) bergerak dalam bidang penyediaan berbagai pelayanan yang memberi kemudahan, kenyamanan, atau kenikmatan kepada masyarakat yang memerlukannya” (Suwardjono, 2002: 56). Jasa bersifat abstrak tapi bisa dirasakan manfaatnya. Misal, perusahaan jasa telekomunikasi, transpostasi, pariwisata dan lain sebagainya.

Dalam menilai kinerja suatu perusahaan, seorang manajer membutuhkan laporan keuangan. Dengan melihat laporan keuangan maka akan menggambarkan bagaimana kondisi perusahaan. Apakah tujuan perusahaan yang diinginkan sudah berjalan sesuai harapan atau masih ada kendala dalam pencapain tujuannya. Laporan keuangan merupakan alat yang sangat penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan (S. Munawir, 2007: 31).

PT Duta Indonesia Djaya merupakan perusahaan bisnis di bidang jasa pariwisata dan merupakan sektor yang memiliki peran besar dalam meningkatkan Penghasilan Asli Daerah di Tawangmangu, Karanganyar, Jawa Tengah. Dalam setahun terakhir taman wisata alam

Grojogan Sewu mengalami penurunan jumlah pengunjung khususnya wisatawan mancanegara (wisman). Direktur PT Duta Indonesia Djaya, Sukirdi pun mengeluh kunjungan wisman menurun 50% dari 3.000 orang per tahun menjadi 1.000 orang per tahun. Mahalnya harga tiket masuk menjadi salah satu penyebab menurunnya kunjungan wisman di Grojogan Sewu. Pasalnya harga tiket wisatawan domestik hanya Rp 15.000 sedangkan wisatawan mancanegara mencapai Rp 160.000. Perbedaan yang begitu signifikan menjadikan wisman tidak memilih wisata Grojogan Sewu sebagai tujuannya. Tidak menutup kemungkinan adanya hal lain yang membuat wisman enggan berkunjung. Misal, adanya karyawan yang kurang terampil melayani wisatawan mancanegara sehingga dinilai kurang dalam hal kepuasan pengunjung. Dari adanya salah satu permasalahan tersebut maka peneliti ingin mencoba mengevaluasi PT Duta Indonesia Djaya berdasarkan *Balanced Scorecard* karena sampai saat ini perusahaan yang mengelola tempat wisata alam “Grojogan Sewu”, belum menerapkan evaluasi kinerja dengan konsep berbasis *Balanced Scorecard*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja manajemen di PT Duta Indonesia Djaya berdasarkan metode *Balanced Scorecard* melalui 4 perspektif yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2001: 2).

Menurut Sony (dalam Wiwit Kurniawati, 2011: 22) *Balanced Scorecard* adalah ”suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis”. Jadi *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat komunikasi informasi untuk memberikan gambaran jelas mengenai strategi jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja organisasi bisnis yang menghasilkan baik produk maupun jasa dengan mempertimbangkan aspek finansial dan non finansial.

2. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

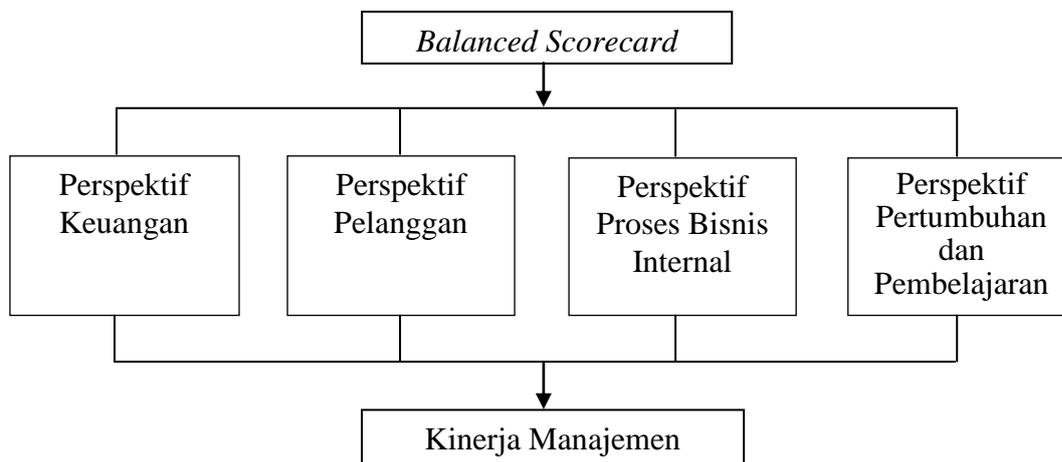
Tujuan finansial menjadi fokus dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. *Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian mengkaitkannya dengan berbagai ukuran tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal, dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomi jangka panjang yang diinginkan perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting-kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan dan segmen pasar sasaran.

- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
 Dalam perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal inilah yang menjelaskan perbedaan yang mencolok antara *Balanced Scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
 Tujuan di dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai dan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama. Kaplan dan Norton, mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi atau perusahaan bisnis untuk terus memperhatikan para karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dengan tujuan perusahaan.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1: Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Metode analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dan kuantitatif, dengan melakukan analisis terhadap Taman Wisata Alam Grojogan Sewu.

1. Teknik Pengambilan Sampel

a. Populasi

“Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian” (Suharsimi Arikunto, 2006: 130). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Duta Indonesia Djaya yang berjumlah 35 dan seluruh pengunjung Grojogan Sewu.

b. Sampel

“Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti” (Suharsimi Arikunto, 2006: 131). Metode pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yang peneliti gunakan yaitu karyawan bagian Keuangan dan bagian Personalia di PT Duta Indonesia Djaya. *Accidental Sampling* yaitu pengambilan sampel didasarkan pada kenyataan bahwa

mereka kebetulan muncul, yang peneliti gunakan yaitu Pengunjung Taman Wisata Alam Grojogan Sewu.

2. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan mengajukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan dengan perusahaan yaitu Manajer perusahaan, bagian Keuangan dan bagian Personalia PT Duta Indonesia Djaya.

b. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan daftar pertanyaan kepada responden tentang masalah yang diteliti. Ada dua jenis kuesioner yang dibagikan oleh penulis yaitu kuesioner untuk pelanggan/pengunjung dan kuesioner untuk karyawan PT Duta.

c. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan atau mengadakan pengamatan langsung terhadap objek penelitian untuk mendapatkan gambaran yang senyatanya kemudian mengadakan keterangan sesuai dengan tujuan penelitian.

3. Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001

Berikut simulasi tabel keseimbangan:

Tabel 1: Kriteria Keseimbangan

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Tolok Ukur	Skor	Kriteria
Perspektif Keuangan	<i>Return On Asset</i> (ROA)	1	Baik
	Margin Laba Kotor	1	Baik
	<i>Total Asset Turn Over</i> (TATO)	1	Baik
Perspektif Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	1	Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal	Inovasi	1	Baik
	Operasi	1	Baik
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pelatihan Karyawan	1	Baik
	Absensi Karyawan	1	Baik
	Kepuasan Karyawan	1	Baik

Sumber: Data yang diolah 2015

Dari tabel 1 terlihat bahwa setiap perspektif telah memiliki tolak ukur masing-masing. Selanjutnya diberi skor -1 apabila kriteria yang telah ditentukan kurang kemudian diberi

skor 0 apabila kriteria yang telah ditentukan cukup dan diberi skor 1 apabila kriteria yang telah ditentukan baik.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini terdapat beberapa indikator yang dijadikan pengukuran kinerja perspektif keuangan tahun 2013-2015 dengan mengacu pada laporan keuangan PT Duta Indonesia Djaya.

a. Indikator *Return On Asset* (ROA)

Indikator ROA bertujuan untuk menilai seberapa besar tingkat pengembalian dari aset yang dimiliki PT Duta Indonesia Djaya tahun 2013-2015, yang diukur dengan membandingkan laba bersih setelah pajak dengan total aktiva berdasarkan Laporan Keuangan PT Duta Indonesia Djaya.

Tabel 2: Perhitungan ROA

Keterangan	2013	2014	2015
Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 887.675.000	Rp 1.750.131.500	Rp 1.580.550.000
Total Aktiva	Rp 2.225.467.500	Rp 3.998.480.350	Rp 4.276.532.100
ROA (%)	39,8%	43,7%	36,9%

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan data dan hasil perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa nilai ROA dari tahun 2013-2014 mengalami peningkatan sebesar 3,9% (43,7% - 39,8%), kemudian pada tahun 2014-2015 mengalami penurunan sebesar 6,8% (43,7% - 36,9%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengembalian atas aset atau *Return On Asset* (ROA) yang dilakukan baik, walaupun pada tahun 2015 mengalami penurunan tetapi tidak terlalu berpengaruh karena setiap tahunnya sudah melampaui kriteria yang telah ditentukan yaitu sebesar 7%. Berdasarkan penilaian, apabila ROA lebih besar dari 7% berarti baik, maka untuk indikator ROA diberi skor 1.

b. Indikator Margin Laba Kotor

Indikator Margin Laba Kotor bertujuan untuk menilai seberapa besar tingkat keuntungan yang didapatkan dari penjualan tiket TWA Grojogan Sewu tahun 2013-2015, yang diukur dengan membandingkan laba kotor dengan total penjualan berdasarkan Laporan Keuangan PT Duta Indonesia Djaya.

Tabel 3: Perhitungan Margin Laba Kotor

Keterangan	2013	2014	2015
Laba Kotor	Rp 1.015.788.000	Rp 1.936.362.600	Rp 1.759.451.025
Total Penjualan	Rp 3.449.935.000	Rp 5.474.753.500	Rp 5.158.570.500
Margin Laba Kotor (%)	29,%	35,4%	34,1%

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan data dan hasil perhitungan, dapat dilihat bahwa nilai Margin Laba Kotor dari tahun 2013-2014 mengalami peningkatan menjadi 35,4%, kemudian pada tahun 2014-2015 mengalami penurunan sebesar 1,3%, walaupun mengalami penurunan tetapi tidak terlalu berpengaruh karena setiap tahunnya sudah melampaui kriteria yang

ditentukan yaitu sebesar 6%. Berdasarkan penilaian, apabila margin laba kotor lebih besar dari 6% berarti baik, maka untuk indikator ini diberi skor 1.

c. Indikator *Total Asset Turn Over* (TATO)

Indikator *total asset turn over* (TATO) bertujuan untuk menilai seberapa besar nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva pada Taman Wisata Alam Grojogan Sewu periode 2013-2015, yang diukur dengan membandingkan penjualan dengan total aktiva berdasarkan Laporan Keuangan PT Duta Indonesia Djaya yang dapat dilihat pada lampiran. Perhitungannya sebagai berikut:

Tabel 4: Perhitungan TATO

Keterangan	2013	2014	2015
Penjualan	Rp 3.449.935.000	Rp 5.474.753.500	Rp 5.158.570.500
Total Aktiva	Rp 2.225.467.500	Rp 3.998.480.350	Rp 4.276.532.100
TATO (%)	155%	136%	120%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan data dan hasil perhitungan, dapat dilihat bahwa nilai *total asset turn over* (TATO) selama tiga tahun ini terus menurun tetapi hal ini tidak berpengaruh bagi perusahaan sebab setiap tahunnya telah melampaui kriteria lebih dari 100%. Berdasarkan penilaian, apabila TATO lebih besar dari 100% berarti baik, dan diberi skor 1.

2. Perspektif Pelanggan

Indikator kepuasan pelanggan bertujuan untuk peningkatan kepuasan pelanggan, pelanggan dalam konteks ini adalah pengunjung TWA Grojogan Sewu yang diukur dengan mengisi kuesioner. Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner yang pernah digunakan oleh Sri Wahyuni dalam skripsi “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Semen Bosowa Maros”. Kuesioner yang disebar terdiri dari 10 pertanyaan yang mencakup 3 atribut yaitu harga, kualitas, dan waktu pelayanan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengetahui kepuasan pelanggan dengan menggunakan metode *Accidental Sampling*.

Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dinyatakan valid, kemudian hasil uji reliabilitas untuk 10 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbah's alpha* sebesar 0,753 ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat *reliable* apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 30 kuesioner yang terdiri dari 10 pertanyaan yang dianggap valid, data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}): 5 \\ \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 10 \times 30 \times 5 \\ &= 1500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 10 \times 30 \times 1 \\ &= 300 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1500 - 300) : 5 \\ &= 240 \end{aligned}$$

Keterangan:

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah Responden

EXmaks : Skor maksimal yang diberikan

EXmin : Skor minimal yang diberikan

Setelah dihitung indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 1017, sehingga pelanggan dapat dikategorikan cukup atas kunjungan di Taman Wisata Alam Grojogan Sewu. Hal ini menunjukkan perusahaan belum mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan, karena standar minimal yang ditetapkan harus berada pada kategori setuju atau pada interval 1021 – 1260.

Ada beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, 3 atribut utama yaitu harga, kualitas, dan waktu pelayanan. Dalam hal ini kemungkinan dari harga tiket yang ditawarkan oleh perusahaan untuk Taman Wisata Alam Grojogan Sewu yang sebelumnya pada tahun 2013 harga tiket Grojogan Sewu untuk wisatawan nusantara masih sebesar Rp 8.000,00. Pada tahun 2016 harga tiket untuk wisatawan nusantara menjadi Rp 15.000,00. Pihak pengelola mengatakan bahwa perincian retribusi Grojogan Sewu secara detail yaitu untuk penerimaan negara bukan pajak (PNBP) untuk wisatawan nusantara senilai Rp 7.500,00. Dari aspek harga dinilai terlalu mahal melihat bahwa dalam 3 tahun terakhir tidak ada penambahan jasa maupun hal-hal baru lainnya yang membuat TWA Grojogan Sewu menjadi daya tarik lebih bagi wisatawan. Dari penjelasan tersebut, maka tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori cukup dan diberi skor 0.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi konsumen. Perspektif proses bisnis merupakan analisis utama proses-proses internal perusahaan. Analisis ini sering mencakup identifikasi sumber daya dan kapitalitas yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam perspektif ini ada dua hal yang diukur yaitu inovasi, dan proses operasi.

a. Inovasi

Tahapan ini mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa kini dan masa mendatang, serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.

Tabel 5: Perhitungan Rasio Inovasi

Keterangan	2013	2014	2015
Jasa baru	0	0	0
Jasa sebelumnya	2	2	2
Rasio Inovasi (%)	0%	0%	0%

Sumber: Data sekunder diolah

Berdasarkan data dan hasil perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa selama tiga tahun terakhir belum ada penambahan inovasi yang dilakukan oleh pihak pengelola TWA Grojogan Sewu. Jasa sebelumnya yaitu jasa pemandian atau kolam renang dan jasa *outbond* berupa *flying fox*. Tidak adanya penambahan jasa baru dikarenakan untuk merealisasi inovasi-inovasi yang ingin dikembangkan oleh perusahaan harus melalui proses yang sangat panjang dan rumit, bahkan hampir tidak bisa sebab kawasan TWA

Grojogan Sewu adalah kawasan hutan lindung. Pada dasarnya hutan harus di jaga dari kerusakan lingkungan sebab hutan merupakan paru-paru dunia yang merupakan penyumbang oksigen terbesar bagi seluruh makhluk hidup. Jadi TWA Grojogan Sewu yang berada dalam kawasan hutan lindung tetap harus terjaga kelestariannya dengan baik. Dari penjelasan tersebut, maka rasio inovasi berada pada kategori cukup dan diberi skor 0.

b. Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Dalam kegiatan operasi, perusahaan berusaha meningkatkan efisiensi proses pelayanan agar waktu untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dapat sesingkat mungkin dengan kualitas hasil yang maksimal. Salah satu tolok ukur dalam proses operasi adalah mengukur jumlah transaksi yang ditangani dalam satu hari kerja. Hasil wawancara peneliti dengan penjaga loket TWA Grojogan Sewu bahwa dalam sehari terkadang melakukan kesalahan pencatatan transaksi sebanyak 5 kali dan terkadang dalam sehari tidak pernah melakukan kesalahan pencatatan transaksi sama sekali. Maka dari hasil tersebut peneliti mengambil kesimpulan rata-rata kesalahan apabila ditotal selama satu tahun maka dalam sehari pihak penjaga loket melakukan 1 kali kesalahan pencatatan transaksi kemudian dibagi dengan jumlah pengunjung rata-rata perhari dari data sekunder yang peneliti peroleh dari PT Duta dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6: Perhitungan Rasio Operasi

Keterangan	2013	2014	2015
Jumlah rata-rata transaksi yang ditangani dalam satu hari kerja	1.181	1.077	1.043
Jumlah rata-rata kesalahan pencatatan transaksi dalam satu hari kerja	1	1	1
Tingkat kesalahan pencatatan transaksi (%)	0,08%	0,09%	0,09%

Sumber: Data sekunder diolah

Berdasarkan data dan hasil perhitungan, maka rata-rata penanganan transaksi di TWA Grojogan Sewu untuk tahun 2014 mengalami penurunan jumlah transaksi sebanyak 104 (1.181 – 1.077) dari tahun 2013 kemudian pada tahun 2015 menurun lagi sebanyak 34 (1.077 – 1.043) dari tahun 2014. Kesalahan rata-rata pencatatan transaksi dari tahun ke tahun hampir sama yaitu 1 kesalahan tetapi jumlah rata-rata pengunjung TWA Grojogan Sewu per hari menurun. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa semakin meningkatnya kesalahan pencatatan transaksi, maka rasio proses operasi berada pada kategori kurang dan diberi skor -1.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan khususnya, karyawan perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan. Terlebih di tengah globalisasi sekarang ini, perusahaan harus mampu membina dan mengembangkan sumber daya manusianya.

a. Program Pelatihan Karyawan

Program yang dilaksanakan oleh perusahaan, yang bertujuan untuk memantau kinerja setiap karyawan. Jika hasil dari pelatihan di bawah standar maka karyawan diberi

kesempatan untuk memperbaikinya. Pelatihan ini juga merupakan program tahunan yang diberikan oleh pimpinan untuk karyawan agar senantiasa meningkatkan kualitas kerja.

Tabel 7: Pelatihan Karyawan

Keterangan	2013	2014	2015
Jumlah karyawan	36	36	35
Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	0	0	20
Latihan tenaga kerja (%)	0%	0%	57%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui tingkat partisipasi pelatihan karyawan pada tahun 2013 dan 2014 tidak ada perubahan yaitu 0% karena pada tahun tersebut belum adanya pelatihan untuk karyawan, kemudian pada tahun 2015 barulah diadakannya pelatihan karyawan yaitu berupa kursus bahasa Inggris dan diikuti 20 karyawan sehingga menghasilkan nilai sebesar 57%. Ini menunjukkan bahwa pada tahun 2015 perusahaan mampu memberikan pelatihan pada karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi sekaligus menaruh harapan besar pada tempat mereka bekerja. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa semakin meningkatnya pelatihan karyawan setiap tahunnya maka indikator pelatihan karyawan dinilai baik dan diberi skor 1.

b. Absensi Karyawan / Ketidakhadiran

Perusahaan sebagai suatu pedoman yang menunjukkan minat karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya dan dapat juga menunjukkan motivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan PT Duta terbagi menjadi dua yaitu karyawan tetap dan tenaga kerja lepas. Karyawan tetap memiliki absensi resmi setiap harinya sedangkan tenaga harian lepas tidak memiliki jadwal absensi sebab kerjanya apabila dibutuhkan saja. Misalnya pada tahun baru atau hari libur nasional yang membutuhkan karyawan tambahan sebab di hari tersebut jumlah pengunjung meningkat. Jadi pada indikator ini hanya karyawan tetap yang di hitung jumlah absensinya.

Tabel 8: Tingkat Absensi Karyawan

Keterangan	2013	2014	2015
Sakit	75	198	8
Alpha	8	5	4
Izin	222	116	97
Jumlah	305	319	109
Jumlah karyawan	28	28	27
Absensi	10,8	11,3	4,03

Sumber: PT Duta Indonesia Djaya

Dari tabel di atas nampak bahwa tingkat absensi karyawan mengalami peningkatan pada tahun 2014, sebesar 0,5 (11,3-10,8). Ini disebabkan jumlah keterangan 'sakit' semakin meningkat karena adanya karyawan yang mengalami sakit parah dan mengakibatkan meninggal dunia maka dari itu pada tahun berikutnya jumlah karyawan tetap menjadi 27 karyawan. Pada tahun 2015 absensi secara keseluruhan menurun karena telah diberlakukannya peraturan baru untuk melakukan pemotongan gaji bagi karyawan

yang absen. Absensi karyawan di dominasi pada karyawan yang sering izin berkali-kali tanpa ada keterangan yang akurat, dapat dilihat pada tabel XVI setelah dikalkulasi selama setahun karyawan yang izin mencapai lebih dari 100 kali dibandingkan dengan karyawan absen karena alpha atau sakit. Tujuan dari sanksi tersebut agar karyawan tidak mudah absen karena akan mempengaruhi aktivitas perusahaan. Berdasarkan penilaian, apabila tingkat absensi karyawan menurun maka dinilai baik dan diberi skor 1.

c. Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan dengan cara *Sensus*.

Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dinyatakan valid, kemudian hasil uji reliabilitas untuk 11 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,736. Ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat *reliable* apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 35 kuesioner yang terdiri dari 13 pertanyaan yang dianggap valid, data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}): 5$$

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 11 \times 35 \times 5 \\ &= 1925 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 11 \times 35 \times 1 \\ &= 385 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1925 - 385): 5 \\ &= 308 \end{aligned}$$

Keterangan:

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah Responden

EXmaks : Skor maksimal yang diberikan

EXmin : Skor minimal yang diberikan

Setelah dihitung indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 1342, sehingga karyawan dapat dikategorikan setuju. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan. Karyawan merasa setuju atau berada pada interval 1310 – 1617. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah perusahaan telah mampu mencapai kinerja yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan. Dari penjelasan tersebut, maka tingkat kepuasan karyawan berada pada kategori baik dan diberi skor 1.

Hasil Keseluruhan Analisis dengan metode *Balanced Scorecard*

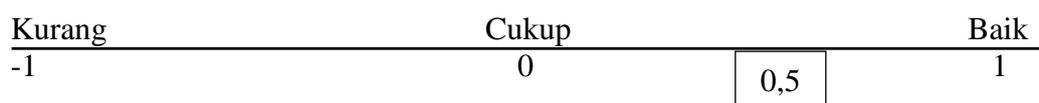
Berikut ini adalah hasil secara keseluruhan indikator dari masing-masing perspektif yang telah diberikan skor, kemudian di kategorikan berdasarkan *rating scale*. Yang masuk kategori baik adalah *return on asset* (ROA), margin laba kotor, *total asset turn over* (TATO), pelatihan karyawan, absensi karyawan, kepuasan karyawan sehingga masing-masing mendapat skor 1. Kemudian yang masuk kategori cukup adalah kepuasan pelanggan dan inovasi sehingga masing-

masing mendapat skor 0. Dan yang masuk pada kategori kurang adalah proses operasi sehingga mendapat skor -1.

Diketahui total hasil bobot skor Taman Wisata Alam Grojogan Sewu adalah 5 dari 9 ukuran kinerja, sehingga:

$$\text{Rata-rata Skor: } \frac{5}{9} = 0,5.$$

Setelah diperoleh rata-rata skor, langkah selanjutnya adalah membuat skala menilai total skor tersebut, sehingga kinerja PT Duta Indonesia Djaya pada Taman Wisata Alam Grojogan Sewu dapat dikatakan kurang, cukup, atau baik. Berikut adalah gambar skala kinerja PT Duta Indonesia pada Taman Wisata Alam Grojogan Sewu:



Gambar 1: Skala Kinerja

Selanjutnya menentukan batas area kurang, cukup, dan baik. Maka berikut adalah kategorinya:

Keterangan	Kategori
-1 – 0	Kurang
$\geq 0 - 0,5$	Cukup
$\geq 0,5 - 1$	Baik

Dengan demikian hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan dari PT Duta Indonesia Djaya pada Taman Wisata Alam Grojogan Sewu terdapat pada daerah cukup, dengan skor 0,5. Artinya, kinerja PT Duta Indonesia Djaya cukup apabila diukur dengan metode *Balanced Scorecard*.

KESIMPULAN

Kinerja Perspektif Keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan tiga indikator rasio keuangan yaitu: *Return On Asset* (ROA), *Margin Laba Kotor* dan *Total Asset Turn Over* (TATO). Secara umum pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik karena semua indikator telah melebihi kriteria yang telah ditentukan.

Kinerja Perspektif Pelanggan (pengunjung) diukur dengan menyebarkan kuesioner kepada para pengunjung Taman Wisata Alam Grojogan Sewu. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner berada pada kategori cukup.

Kinerja perspektif proses bisnis internal diukur dengan dua indikator yaitu inovasi dan proses operasi. Hasil yang diperoleh dari indikator inovasi yaitu cukup, karena tidak adanya penambahan inovasi pada kawasan TWA Grojogan Sewu, sedangkan untuk indikator proses operasi hasil yang diperoleh adalah kurang, karena presentase rata-rata kesalahan pencatatan transaksi semakin meningkat.

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu pelatihan karyawan, absensi karyawan dan kepuasan karyawan. Secara umum hasil dari ketiga indikator tersebut menunjukkan hasil yang baik.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada objek penelitian dan periode tahun. Penelitian terdahulu diambil dari hasil penelitian berupa jurnal yang telah dipublikasikan, salah satunya penelitian dari Nizar Alif Utama dan Bambang Hariadi dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Cara pengukuran keseluruhan hasil dari masing-masing perspektif sama yaitu dengan menggunakan *rating scale*. Hasil akhir yang diperoleh dari penelitian sebelumnya yaitu baik, sedangkan penelitian ini adalah cukup.

DAFTAR PUSTAKA

- I Gusti Ayu Rindayani, Nym Ari Surya Darmawan dan I Gst Ayu Purnamawati, 2015, “Analisis Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT Bali Pawiwahan)”, *E-Journal SI Akuntansi*, Pusat Penelitian Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja.
- Iman Widodo, 2011, “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Perusahaan Mebel PT Jansen Indonesia)”, *Skripsi* (dipublikasikan) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ni Putu Yessy Christina dan I Putu Sudana, 2013, “Penilaian Kinerja pada PT Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”, *E-Journal Akuntansi*, Pusat Penelitian Universitas Udayana, Bali.
- Nizar Alif Utama dan Bambang Hariadi, 2011, “Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari)”, *E-Journal Akuntansi*, Pusat Penelitian Universitas Brawijaya, Malang.
- Kaplan. R dan D. Norton, 2000, *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Penerjemah Peter R. Yosi Pasla), Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi (1), 2001, *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Salemba Empat, Yogyakarta.
- Mulyadi (2), 2001, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- S. Munawir, 2007, *Analisis Laporan Keuangan*, Edisi 4, Liberty, Yogyakarta.
- Sri Wahyuni, 2011, “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Semen Bosowa Maros”, *Skripsi* (tidak dipublikasikan) Fakultas Ekonomi Universitas Hassanudin, Makassar.
- Suwardjono, 2002, *Akuntansi Pengantar*, Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Wiwit Kurniawati, 2011, Analisis Pengukuran Kinerja dengan Konsep Balanced Scorecard pada Ekowisata Taman Air Umbul Tlatar Boyolali, *Skripsi* (tidak dipublikasikan) Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi, Surakarta.