

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE  
BALANCED SCORECARD PADA WISATA AGRO MUMBUL GARDEN  
PTPN. XII KEBUN MUMBUL  
JEMBER**

Laili Rahmawati<sup>\*)</sup> & Dra. Sri Wahyuni<sup>\*\*)</sup>

***Abstract:** This research is use descriptive with the quantitative approach. Research objectives is measure performance tourism agro mumbul garden with the methods balanced scorecard. Performance measurement includes the financial perspective measured by the ratio growth and the ratio profitability and perspective customers measured by the acquisition customers and customer satisfaction. A source of the data used was primary data and data skunder. Technique the sample collection use accidental sampling namely taking with the sample certain first designed meeting. Sample used in this research as many as 50 respondents. The results of the analysis data indicate that the company performance tourism agro mumbul garden in terms of financial perspective measured by the ratio growth good enough because of the increase in profit from sales. Financial perspective measured by the ratio profitability good enough .The company performance in terms perspective customers measured by the acquisition customers bad because a decline in the percentage acquisition customers from the previous year. Perspective customers measured by customer satisfaction which includes; the product, price, promotion, place or the location, an employee ( people ), process , and physical evidence of on the criteria quite good because the majority of respondents felt quite satisfied with services offered by tourism agro mumbul garden.*

***Key word:** Balanced Scorecard , the measurement of the company performance.*

## PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memerlukan alat untuk menilai atau mengukur kinerja perusahaannya. Penilaian atau pengukuran kinerja selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, juga digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak serta digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan tentang strategi yang akan digunakan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Kebun Mumbul merupakan salah satu kebun milik PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero). Kegiatan usaha yang ada di PT. Perkebunan Nusantara Kebun Mumbul di antaranya meliputi: Pengembangan usaha di bidang perkebunan, agrowisata, agribisnis dan industri hilir lainnya, perdagangan meliputi: penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi, pengusahaan budidaya tanaman, meliputi pembibitan, pengolahan lahan, penanaman dan pemeliharaan tanaman pada lahan HGU (Hak Guna Usaha), produksi meliputi: pemungutan hasil tanaman dan pengolahan hasil dari kebun sendiri atau hasil dengan perusahaan lain menjadi barang jadi atau barang setengah jadi, serta pelayanan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya. Salah satu bidang usaha agrowisata yang dikembangkan oleh Kebun Mumbul adalah Wisata Agro *Mumbul Garden*.

Wisata Agro *Mumbul Garden* berdiri pada tahun 2010. Wisata Agro *Mumbul Garden* dapat dikatakan masih baru, tetapi dari tahun ke tahun mengalami perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan ini digambarkan oleh data jumlah pengunjung tahun 2012 mencapai 22.692 pengunjung dan pada tahun 2013 meningkat menjadi 54.297 yaitu mengalami peningkatan lebih dari dua kali lipat dari tahun sebelumnya. Data ini menggambarkan Wisata Agro *Mumbul Garden* bahwa memiliki sistem manajemen kinerja yang baik sehingga dapat berkembang dengan cepat.

Wisata Agro *Mumbul Garden* merupakan salah satu wisata air yang terletak di daerah Jember. Wisata Agro *Mumbul Garden* cukup kompetitif di Jember karena kebanyakan wisata di Jember merupakan wisata air sehingga Wisata Agro *Mumbul Garden* mencari cara untuk menghadapi persaingan ini. Salah satu cara yang dilakukan oleh Wisata Agro *Mumbul Garden* untuk

menghadapi pesaing dengan memperbaiki kinerjanya yaitu memadukan konsep wisata air dan dunia wisata perkebunan karet, sengan laut, tebu, buah naga yang sejuk dan saling berkaitan, dalam areal ±4 hektar. Wisata Agro *Mumbul Garden* juga siap memanjakan pengunjung dengan konsep one stop service mulai jam 07.00 s/d 16.30 WIB setiap harinya. Selain itu, tersedia pula fasilitas pendukung seperti pasar hidangan dan minuman sari tebu, pasar souvenir, serta fasilitas umum lain seperti musholla, klinik, tempat menyusui ibu dan bayi, gazebo (pondok), toilet, tempat parkir dan lain sebagainya.

Kinerja tersebut akan semakin baik apabila mempunyai pengukuran kinerja yang komprehensif karena selama ini yang digunakan dalam Wisata Agro *Mumbul Garden* adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

*Kaplan dan Norton* mengemukakan sistem pengukuran kinerja baru yaitu *balanced scorecard* untuk mengatasi keterbatasan kinerja tradisional. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (*Kaplan dan Norton, 1996 : 22*). Keempat perspektif yang ada pada *balanced scorecard* diharapkan dari kegiatan karyawan dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah mengetahui apa misi dan strategi perusahaannya karena *balanced scorecard* bukan sebagai pengendali tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar.

*Balanced Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara tujuan eksternal dan internal perusahaan. *Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

Keempat Perspektif dalam *balanced scorecard* memiliki tahapan dan pengukuran yang berbeda-beda. Perspektif keuangan meliputi tiga tahap yaitu:

tahap pertumbuhan (*growth*), tahap bertahan (*sustain*), tahap menuai (*harvest*). Perspektif pelanggan ukuran kinerjanya meliputi: pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Perspektif proses bisnis internal meliputi tiga tahap yaitu: proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi: kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan motivasi. Keempat perspektif ini saling berkaitan sehingga dapat mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif.

Seiring dengan adanya pemikiran tersebut, akhir-akhir ini sudah mulai banyak perusahaan yang mengimplementasikan pendekatan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Selama ini Wisata Agro *Mumbul Garden* masih menggunakan pengukuran tradisional dan apabila tetap menggunakan pengukuran tradisional yaitu hanya menekankan penilaian kinerja pada hasil yang diperolehnya bukan menekankan pada aspek kepuasan pelanggan, proses inovasi, dan pelatihan para karyawan. Wisata Agro *Mumbul Garden* akan kalah dalam kompetitif karena adanya persaingan antar agrowisata untuk memperoleh pelanggan, sehingga dibutuhkan pengukuran kinerja yang disebut *balanced scorecard* agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik guna mendapatkan pelanggan.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam dengan membuat penulisan ilmiah yang berjudul “**Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Wisata Agro *Mumbul Garden* PTPN. XII Kebun Mumbul Jember**”.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini yaitu berupa pengisian jawaban atas dasar pertanyaan yang ditujukan secara langsung kepada konsumen Wisata Agro *Mumbul Garden* untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Data sekunder dalam penelitian ini berupa gambaran umum perusahaan, data mengenai jumlah konsumen dan laporan keuangan untuk mengukur perspektif keuangan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Accidental Sampling* yaitu mengambil

sampel dengan pertimbangan tertentu yang tidak dirancang pertemuannya terlebih dahulu. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 50 responden dari konsumen Wisata Agro *Mumbul Garden* Jember. Teknik pengukuran menggunakan skala *likert*. Skala *likert* ini dibuat untuk mengukur kepuasan pelanggan dalam perspektif pelanggan yaitu dengan penyebaran kuesioner. Skala *likert* masing-masing item pertanyaan disediakan lima pilihan jawaban:

Sangat Puas	Skor : 5
Puas	Skor : 4
Netral	Skor : 3
Tidak Puas	Skor : 2
Sangat Tidak Puas	Skor : 1

Uji kualitas data menggunakan uji validitas dan uji reliabelitas. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran angket. Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan korelasi *Product Moment* (*Pearson Correlation*).

Menurut Sugiono (2008:171) suatu data dikatakan valid apabila; Memiliki koefisien korelasi (dalam *pearson correlation*)  $> 0,279$  dan memiliki tingkat signifikansi  $< 0,05$ . Uji reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) (Arikunto, 2010:239). Suatu data dikatakan reliabel apabila memenuhi persyaratan yang terdapat pada tabel berikut:

**Tabel 1 Tingkat Hubungan Antara Variabel X dan Y**

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,000 – 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,339	Rendah
0,400 – 0,599	Cukup Kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif persentase. Analisis deskriptif persentase digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan

pelanggan. Langkah-langkah yang ditempuh dalam penggunaan tehnik analisis ini adalah sebagai berikut:

- (1) Membuat tabel distribusi jawaban angket.
- (2) Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan.
- (3) Menjumlahkan skor jawaban yang diperoleh dari tiap-tiap responden.
- (4) Menghitung persentase
- (5) Hasil yang diperoleh dinilai dengan penilaian kinerja.
- (6) Kesimpulan berdasarkan rentang penilaian kinerja.

Untuk memperoleh akhir skor kepuasan pelanggan sebagai berikut:

- a. Menjumlahkan skor yang diperoleh yaitu dengan mengalikan alternatif jawaban dan jumlah responden yang memilih
- b. Menentukan skor tertinggi
- c. Menentukan nilai yang diperoleh dari total kepuasan pelanggan

Untuk mengetahui kinerja sebuah perusahaan ada beberapa kriteria antara lain: kinerja dikatakan "baik" bila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,6 , kinerja "cukup" bila nilai yang diperoleh pada rentang 0-0,60, sedangkan kinerja "kurang baik" bila nilai yang diperoleh kurang dari 0.

**Tabel 2 Rentang Penilaian Kinerja**

Kinerja	Nilai
Baik	>0,6
Cukup Baik	0 – 0,6
Kurang Baik	<0

## HASIL PENELITIAN

### 1. Analisis Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan akan diukur dengan menggunakan rasio pertumbuhan dan rasio profitabilitas.

#### a. Rasio Pertumbuhan

Rasio pertumbuhan dihitung dengan cara membagi pendapatan sekarang dikurangi pendapatan periode lalu dengan pendapatan periode lalu diakalikan 100%. Hasil analisis rasio pertumbuhan dijelaskan pada tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3 Hasil Analisis Rasio Pertumbuhan**

Tahun	Pendapatan (Rp)	Persentase Pertumbuhan (%)	Kriteria Kinerja
2013	891.570.300	-	-
2014	1.258.273.289	41,13	Cukup

Hasil analisis rasio pertumbuhan pada Wisata Agro *Mumbul Garden* dari tahun 2013 sampai 2014 yang menghubungkan antara pendapatan periode sekarang dengan pendapatan periode lalu ditunjukkan pada tabel 3 adalah sebagai berikut, pada tahun 2013 pendapatan sebesar Rp 891.570.300 dan pada tahun 2014 pendapatan sebesar Rp 1.258.273.289. Perkembangan atau pertumbuhan keuntungan atau laba Wisata Agro *Mumbul Garden* pada tahun 2013 – 2014 menunjukkan perkembangan sebesar 41,13%. Berdasarkan daftar skor, perkembangan keuntungan dari tahun 2013 – 2014 sebesar 41,13% termasuk kriteria cukup baik.

#### *b. Rasio Profitabilitas*

Rasio Profitabilitas diukur dengan cara membagi penjualan dikurangi biaya dengan penjualan diakalikan 100%. Hasil analisis rasio profitabilitas disajikan dalam tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4 Hasil Analisis Rasio Profitabilitas**

Tahun	Penjualan (Rp)	Biaya (Rp)	Persentase Profitabilitas (%)	Kriteria Kinerja
2013	891.570.300	568.320.663	36,26	Cukup
2014	1.258.273.289	760.410.056	39,57	Cukup
-	-	-	3,31	Cukup

Hasil analisis rasio profitabilitas pada Agro Wisata *Mumbul Garden* dari tahun 2013 – 2014 yang menghubungkan antara penjualan dan biaya

ditunjukkan oleh tabel 4 adalah sebagai berikut, pada tahun 2013 penjualan sebesar Rp 891.570.300 dengan biaya Rp 568.320.663 maka persentase profitabilitas sebesar 36,26% dari penjualan yang termasuk dalam kriteria sangat baik. Tahun 2014 jumlah penjualan sebesar Rp 1.258.273.289 dengan biaya sebesar Rp 760.410.056 maka persentase profitabilitas sebesar 39,57% yang termasuk dalam kriteria sangat baik. Persentase profitabilitas dari tahun 2013 - 2014 mengalami peningkatan sebesar 3.31% yang berarti termasuk dalam kriteria cukup baik.

## 2. Analisis Perspektif Pelanggan

### a. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan diukur dengan cara membagi pelanggan baru dengan total pelanggan diakalikan 100%. Hasil analisis akuisisi pelanggan disajikan dalam tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5 Hasil Analisis Akuisisi Pelanggan**

Tahun	Total Pelanggan	Pelanggan Baru	Persentase Akuisisi Pelanggan (%)	Kriteria Kinerja
2012	22692	-	-	-
2013	54297	31605	59,21	Cukup
2014	65392	11095	16,97	Cukup
-	-	-	42,24	Cukup

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa pada tahun 2013 pelanggan baru Wisata Agro *Mumbul Garden* pada tahun 2013 sebanyak 31.605 orang maka persentase akuisisi pelanggan sebesar 59,21% yang berarti kriteria Wisata Agro *Mumbul Garden* pada tahun 2013 cukup baik. Tahun 2014 pelanggan yang pelanggan baru 11.095 orang dengan persentase 16,97% yang berarti cukup baik. Persentase akuisisi pelanggan tahun 2013 - 2014 mengalami penurunan sebesar 42,24 % yang ber kriteria kurang baik.

### b. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan diukur dari jawaban kuesioner yang disebar kepada pelanggan Wisata Agro *Mumbul Garden* sebanyak 50 pelanggan. Dilihat dari perspektif pelanggan kinerja Wisata Agro *Mumbul Garden* termasuk katagori baik. Tolak ukur perspektif pelanggan menggunakan kepuasan pelanggan yang meliputi: produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), tempat atau lokasi (*place*), karyawan (*people*), proses (*process*), dan bukti fisik (*physical evidence*).

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap kinerja Wisata Agro *Mumbul Garden* untuk kepuasan pelanggan responden yang menjawab sangat tidak puas sebanyak 155 atau 16,32%, yang menjawab tidak puas sebanyak 493 atau 51,89%, yang menjawab netral sebanyak 120 atau 12,63%, yang menjawab puas 111 atau 11,68%, dan yang menjawab sangat puas 71 atau 7,47%. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa jawaban terbanyak adalah tidak puas, ini berarti bahwa pelanggan Wisata Agro *Mumbul Garden* merasa tidak puas dengan pelayanan dan kebijakan Wisata Agro *Mumbul Garden*. Perhitungan akhir skor kepuasan pelanggan adalah:

- 1) Total Skor =  $(1 \times 155) + (2 \times 493) + (3 \times 120) + (4 \times 111) + (5 \times 71) = 2.300$
- 2) Skor Tertinggi =  $5 \times 950 = 4.750$
- 3) Nilai yang diperoleh =  $(2.300 : 4.750) \times 100\% = 48,42\%$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai kepuasan pelanggan menunjukkan angka 48,42% termasuk kriteria cukup puas dengan pelayanan yang ditawarkan Wisata Agro *Mumbul Garden* yang meliputi produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), tempat atau lokasi (*place*), karyawan (*people*), proses (*process*), dan bukti fisik (*physical evidence*). Dimensi yang memberikan kepuasan tertinggi adalah pada dimensi produk yaitu tersedianya kolam renang SKAKBUN dan kolam renang dewasa yang luas dan bersih sebesar 68,8% dan skor kepuasan pelanggan yang paling rendah adalah promosi yaitu upaya perusahaan dalam memperkenalkan produknya pada masyarakat sebesar 34,4%.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka Wisata Agro *Mumbul Garden* dapat menerapkan dan menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan secara komprehensif sehingga dapat disimpulkan:

- a. Kinerja perusahaan Wisata Agro *Mumbul Garden* apabila ditinjau dari perspektif keuangan yang diukur dengan rasio pertumbuhan cukup baik karena adanya peningkatan laba dari penjualan. Perspektif keuangan yang diukur dengan rasio profitabilitas cukup baik. Ini berarti bahwa perusahaan cukup berhasil dalam perspektif keuangan, walaupun masih dibutuhkan adanya peningkatan kinerja agar lebih baik di masa yang akan datang.
- b. Kinerja perusahaan ditinjau perspektif pelanggan yang diukur dengan akuisisi pelanggan kurang baik karena terjadi penurunan persentase akuisisi pelanggan dari tahun sebelumnya, tetapi persentase masing-masing tahun menunjukkan cukup baik yang berarti bahwa kinerja perusahaan cukup berhasil, tetapi masih memerlukan peningkatan agar penurunan akuisisi pelanggan tidak terjadi lagi. Perspektif pelanggan diukur dengan kepuasan pelanggan dengan kriteria cukup baik karena mayoritas responden merasa cukup puas dengan pelayanan yang ditawarkan oleh Wisata Agro *Mumbul Garden*.

### **Saran**

Berdasarkan analisis data kinerja perusahaan pada Wisata Agro *Mumbul Garden* yang diukur dengan perspektif keuangan dan perspektif pelanggan tahun 2015 yang telah dilakukan maka disarankan agar sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan kinerjanya yaitu dengan observasi kepada perusahaan yang sejenis dan menambah wahana setiap tahunnya sehingga profitabilitas dan akuisisi pelanggan bertambah dan dapat meningkatkan laba penjualan serta mempertahankan pelanggannya atau menambah pelanggan baru. Perusahaan juga dianjurkan untuk memberi pelatihan kepada karyawan agar lebih profesional dalam bekerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT. Rineka Cipta

- Djaali dan Mulyono. 2007. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*, Jakarta: Grafindo.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. 1996. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Yosi. 2000. Jakarta: Erlangga
- Lupiyoadi, R. dan Hamdani, A. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta: Salemba Empat
- Moeheriono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Rajawali Pers
- Niven, R. P. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostics*. Terjemahan Wiriadi, W. Jakarta: PT Elex Media Komputindo