

ANALISIS KINERJA USAHA PENGGILINGAN PADI DI PABRIK PENGGILINGAN PADI MILA KARMILA MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

Salim¹, Mamik M. Fuadi², Andi Sukandi³

^{1,2,3}*Teknik Industri Sekolah Tinggi Teknologi Cipasung*

Jl. Raya Singaparna-Ciawi Km. 1 PO. BOX 24 Cilampunghilir Padakembang Tasikmalaya 46466

Telp./Fax : 0265-2550424

¹salim@sttcipasung.ac.id (penulis korespondensi)

²mamik@sttcipasung.ac.id

³andysukandi97@gmail.com

Abstract— The Mila Karmila Rice Milling Factory is one of the rice milling factories in the Leuwisari sub-district, Tasikmalaya district. This factory has been established since 2011. With weekly production reaching 16 tons. The Mila Karmila factory also has its own market which orders every week. With this production amount, it turns out that the Mila Karmila Milling Factory is still not optimal, especially in terms of profits. There are many unexpected costs, which cause waste in the production process. The aim of this research is to determine the business performance of the Mila Karmila rice milling factory and provide suggestions for how to evaluate its business performance. The method used in this research is the Balanced Scorecard method. The results of the research are an explanation of the current business performance of the Mila Karmila rice milling factory and suggestions for how to evaluate it in the future.

Keywords— Business Performance, Balanced Scorecard

Abstrak— Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila adalah salah satu pabrik penggilingan padi yang ada di kecamatan Leuwisari kabupaten Tasikmalaya. Pabrik tersebut sudah berdiri sejak tahun 2011. Dengan produksi perminggu mencapai 16 ton. Pabrik Mila Karmila pun sudah mempunyai pasarnya tersendiri yang memesan setiap minggu. Dengan jumlah produksi tersebut, ternyata Pabrik Penggilingan Mila Karmila masih belum maksimal, khususnya dari segi keuntungan. Banyak biaya-biaya yang tidak terduga, yang menyebabkan pemborosan dalam proses produksi. Tujuan dari penelitian ini, adalah untuk mengetahui kinerja usaha pabrik penggilingan padi Mila Karmila dan memberikan usulan cara mengevaluasi kinerja usahanya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Balanced Scorecard. Hasil penelitian berupa penjelasan kinerja usaha pabrik penggilingan padi Mila Karmila saat ini dan usulan cara mengevaluasinya di masa depan.

Kata Kunci : Kinerja Usaha, Balanced Scorecard

I. PENDAHULUAN

Padi merupakan salah satu komoditas utama di Indonesia yang memiliki nilai strategis. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan dikonsumsi beras oleh kurang lebih 95% penduduk Indonesia. (Marjuki, 2008). Bercocok tanam padi telah menjadi sumber mata pencaharian utama bagi sebagian besar penduduk dan bahkan menjadi bagian budaya. Permintaan bahan pangan beras terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk.

Tingkat konsumsi beras per kapita di Indonesia pada tahun 2019 mencapai 111.58 kg/kapita/tahun cukup tinggi dan berada di

atas rata-rata konsumsi beras dunia sebesar 80-90 kg/kapita/tahun (Leonard, 2019). Sedangkan tingkat produksi beras dalam negeri pada September 2019 mencapai 26,91 juta ton. Penggilingan padi merupakan industri padi tertua dan tergolong terbesar di Indonesia, yang mampu menyerap lebih dari 10 juta tenaga kerja, menangani lebih dari 40 juta ton gabah menjadi beras giling per tahun. Penggilingan padi merupakan titik sentral agroindustri padi, karena dari sinilah diperoleh produk utama berupa beras dan bahan baku untuk pengolahan lanjutan produk pangan dan industri (Thahir, dkk., 2008).

Penggilingan padi sebagai salah satu proses penanganan pascapanen sangat

mempengaruhi kuantitas dan kualitas beras yang dihasilkan (Rachmat, 2012). Penggilingan padi di Indonesia sejak lama didominasi oleh penggilingan padi kecil (PPK), gabah dikeringkan secara konvensional dengan sinar matahari sehingga kualitas beras menjadi rendah dan kehilangan hasil tinggi, sebaliknya dengan penggilingan padi yang menggunakan dryers sebagai alat pengering gabah yang semakin tinggi kualitasnya. Ditjen P2HP Kementan (2009) melaporkan bahwa jumlah penggilingan padi kecil (PPK) mencapai 94% dari total penggilingan padi 89,5 ribu unit. Patiwiri (2006) memperkirakan baru sekitar 10% penggilingan padi yang memiliki alat pengeringan gabah. Sisanya gabah dikeringkan di lantai jemur, bahkan di beberapa daerah gabah dijemur di tepi jalan umum dan di halaman rumah, sehingga kehilangan hasil sangat tinggi, kualitas gabah dan beras menjadi rendah. Pada tahun 2007, BPS melaporkan tingkat susut (losses) pada tahap pengeringan dan penggilingan padi masing-masing mencapai 3,27% dan 3,25%, total kehilangan hasil pada tahap panen dan pascapanen sebesar 10,82%. Kehilangan dalam proses penggilingan bisa mencapai 2 juta ton beras per tahun atau setara 10 triliun rupiah (Sawit, 2014).

Kabupaten Tasikmalaya sebagai kabupaten terbesar di Kabupaten Tasikmalaya merupakan penghasil padi yang cukup handal dengan jumlah sawah produktif mencapai 51.399 ha. (Muslim, 2019). Sedangkan di kecamatan Leuwisari sendiri memiliki sawah produktif sekitar 1.201 ha (Kecamatan Leuwisari, 2020).

Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila adalah salah satu pabrik penggilingan padi yang ada di kecamatan Leuwisari kabupaten Tasikmalaya. Pabrik tersebut sudah berdiri sejak tahun 2011. Dengan produksi perminggu mencapai 16 ton. Pabrik Mila Karmila pun sudah mempunyai pasarnya tersendiri yang memesan setiap minggu. Dengan jumlah produksi tersebut, ternyata Pabrik Penggilingan Mila Karmila masih belum maksimal, khususnya dari segi keuntungan. "Pabrik ini sebenarnya sudah cukup menguntungkan, tapi keuntungan yang didapat belum maksimal, karena uang banyak yang terbuang saat melakukan pekerjaan. Dan juga ada beberapa keluhan dari pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan pegawai.", ucap Ibu Mila Karmila, Pemilik pabrik penggilingan padi Mila Karmila.

Balanced Scorecard adalah metode pengukuran hasil kerja yang digunakan

perusahaan atau biasa disebut dengan strategi manajemen. Balanced Scorecard dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan dari Harvard Business School dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua suku kata, *Balanced* yang artinya berimbang dan *scorecard* yang artinya katu skor. Pada awalnya *Balanced Scorecard* atau disingkat BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Dengan BSC perusahaan jadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai. Dengan adanya BSC sangat membantu perusahaan untuk memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan. Agar kinerja lebih efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan. (Aurora, 2010).

II. LANDASAN TEORI

A. Pengendalian dan Penjaminan Mutu

Menurut Sumayang (2003), Pengendalian mutu merupakan falsafah yang menjaga lingkungan yang menghasilkan perbaikan terus menerus pada kualitas dan produktifitas di seluruh aktifitas perusahaan, pemasok, dan jalur distribusi. Maka dari itulah pengendalian kualitas dibutuhkan untuk menjaga agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang berlaku.

Menurut Nasution (2011), Standar kualitas yang dimaksud adalah bahan baku, proses produksi, dan produk jadi, sehingga produk yang akan dikirim ke pasar harus memiliki standar mutu yang telah ditetapkan.

B. Penelitian Kuantitatif

Menurut Kasiram (2008), Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Karakteristik penelitian kuantitatif adalah sebagai berikut (Nana Sudjana dan Ibrahim, 2001):

- Menggunakan pola berpikir deduktif (rasional – empiris atau top-down), yang berusaha memahami suatu fenomena dengan cara menggunakan konsep-konsep yang umum untuk menjelaskan fenomena-fenomena yang bersifat khusus.
- Logika yang dipakai adalah logika positivistik dan menghindari hal-hal yang bersifat subjektif.
- Proses penelitian mengikuti prosedur yang telah direncanakan.

- d. Tujuan dari penelitian kuantitatif adalah untuk menyusun ilmu nomotetik yaitu ilmu yang berupaya membuat hukum-hukum dari generalisasinya.
- e. Subjek yang diteliti, data yang dikumpulkan, dan sumber data yang dibutuhkan, serta alat pengumpul data yang dipakai sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.
- f. Pengumpulan data dilakukan melalui pengukuran dengan menggunakan alat yang objektif dan baku.
- g. Melibatkan penghitungan angka atau kuantifikasi data.
- h. Peneliti menempatkan diri secara terpisah dengan objek penelitian, dalam arti dirinya tidak terlibat secara emosional dengan subjek penelitian.
- i. Analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul.
- j. Dalam analisis data, peneliti dituntut memahami teknik-teknik statistik.
- k. Hasil penelitian berupa generalisasi dan prediksi, lepas dari konteks waktu dan situasi.
- l. Penelitian jenis kuantitatif disebut juga penelitian ilmiah

C. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda dan Tatikonda, 1998: 67).

Pengukuran kinerja sebagai tolak ukur bagi manajemen perusahaan untuk melihat apakah kinerja dalam suatu perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

Menurut Munawir (2012: 31) ada beberapa tujuan pengukuran kinerja keuangan perusahaan diantaranya:

- a. Untuk mengetahui likuiditas, artinya bagaimana kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya yang harus dipenuhi.
- b. Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan pada suatu perusahaan dalam memenuhi kewajibannya apabila perusahaan tersebut mengalami likuidasi.
- c. Untuk mengetahui profitabilitas dan rentabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan dan meningkatkan laba selama periode tertentu.
- d. Untuk mengetahui sejauh mana aktivitas perusahaan dalam mempertahankan dan menjalankan usahanya agar tetap stabil, kemampuan perusahaan dilihat dari bagaimana perusahaan dalam membayar

pokok utang dan beban bunga tepat waktu, serta membayar deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami krisis keuangan.

Sedangkan menurut Rusmanto (dalam Ridhawati, 2014) pengukuran kinerja keuangan memiliki tujuan untuk:

- 1) Memberikan informasi penting dalam pengambilan keputusan mengenai aset perusahaan dan untuk mendorong kinerja para manajemen menyalurkan kepentingan perusahaan.
- 2) Mengukur setiap kinerja unit usaha dalam suatu entitas
- 3) Menilai hasil kinerja perusahaan dan perubahan potensial sumber daya ekonomi yang dikendalikan dimasa depan.

Di sisi lain Fahmi (2014) menyebutkan beberapa manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan bagi manajemen diantaranya:

- a) Mengelola operasi perusahaan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- b) Membantu manajer dalam mengambil setiap keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, perkembangan karyawan, dan untuk menyediakan kriteria seleksi serta evaluasi program pelatihan karyawan.
- d) Menyediakan umpan balik bagi setiap karyawan mengenai bagaimana penilaian atasan mereka terhadap kinerja mereka.
- e) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

D. *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan?

(perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Keunggulan pendekatan Balanced Scorecard menurut Mulyadi (2001), dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1) Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2) Koheren

Sistem perencanaan strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategis yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategis di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekohherenan sasaran strategis yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperhatikan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategis di keempat perspektif.

4) Terukur

Dengan Balanced Scorecard, sasaran-sasaran strategis yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategis di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategis di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategis non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

E. Macam-Macam Penggilingan Padi

Menurut Widodo (2005) penggilingan padi memiliki peranan yang sangat penting dalam sistem agribisnis padi/perberasan di Indonesia. Penggilingan padi merupakan pusat pertemuan antara produksi, pascapanen, pengolahan dan pemasaran gabah/beras sehingga merupakan mata rantai penting dalam suplai beras beras nasional yang dituntut untuk dapat memberikan kontribusi dalam penyediaan beras, baik dari segi kuantitas maupun kualitas untuk mendukung ketahanan pangan nasional.

1. Penggilingan Padi Besar (PPB)

Penggilingan Padi Besar (PPB) adalah unit peralatan teknik yang merupakan gabungan dari beberapa mesin menjadi satu kesatuan utuh yang berfungsi pengolah gabah menjadi beras dengan kapasitas lebih besar dari 2 ton GKG per jam. Sistem pengolahan ini minimal harus melalui empat proses utama yaitu proses pembersihan gabah, proses pecah kulit, proses pemisahan gabah dengan beras pecah kulit dan proses pemutihan beras pecah kulit secara berulang dua sampai empat kali. Bahkan umumnya penggilingan padi besar dilengkapi dengan peralatan tambahan berupa elevator, pemisah batu (destoner), pemisah menir (sifter), pengelompokan kualitas beras (grader), bak penampungan beras berdasarkan tingkat kepatahan, pengepakan dan siklon sebagai tempat penampungan bekatul. Unit penggilingan padi besar sering disebut *Rice Milling Plant* (pabrik penggilingan padi).

2. Penggilingan Padi Menengah/Sederhana (PPS)

Penggilingan padi sederhana (PPS) adalah unit peralatan teknik yang berfungsi sebagai mesin pengolah gabah menjadi beras, baik berupa satu unit sendiri maupun berupa gabungan dari beberapa mesin, dimana proses satu dengan yang lain dihubungkan oleh proses pemindahan bahan dengan menggunakan tenaga manusia. Dikatakan sederhana karena teknologi yang digunakan sudah dikenal sejak mulai adanya mesin penggilingan padi sederhana sampai saat ini secara turun-temurun tidak mengalami perubahan yang berarti.

3. Penggilingan Padi Kecil (PPK)

Penggilingan Padi Kecil (PPK) adalah unit peralatan teknik yang merupakan gabungan dari beberapa mesin menjadi satu kesatuan yang utuh yang berfungsi sebagai pengolah gabah menjadi beras dengan kapasitas lebih kecil dari 2 ton GKG per jam. Sistem PPK

dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu tipe sederhana dan tipe lengkap.

4. Pengolahan Padi Terpadu (PPT)

Pengolahan Padi Terpadu (PPT) adalah unit peralatan teknik yang merupakan gabungan dari unit proses pembersihan awal, pengeringan, penyimpanan, penggilingan, pengepakan yang satu dengan yang lain dihubungkan dengan elevator serta memiliki kapasitas besar. Sistem pengolahan di PPT terbilang sangat kompleks dan masing – masing pabrikan mempunyai ciri khas tersendiri.

5. Country Elevator (CE)

Country Elevator merupakan penggilingan padi terpadu yang berlokasi di tengah sentra produksi padi dan terintegrasi dengan areal persawahan berskala besar, sehingga hasil panen padi langsung dibawa ke tempat pengolahan tersebut. Kelebihan Country Elevator adalah dapat mengurangi kegiatan dan biaya pengangkutan dan mengurangi biaya pengemasan gabah setelah di panen (karung). Selain efisiensi pengangkutan juga kualitas beras yang dihasilkan akan lebih baik karena menggunakan teknologi yang lebih canggih dengan perangkat kontrol pada setiap proses pengolahannya.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila adalah salah satu pabrik penggilingan padi yang ada di kecamatan Leuwisari kabupaten Tasikmalaya. Pabrik tersebut sudah berdiri sejak tahun 2011. Dengan produksi perminggu mencapai 16 ton. Pabrik Mila Karmila pun sudah mempunyai pasarnya tersendiri yang memesan setiap minggu. Dengan jumlah produksi tersebut, ternyata Pabrik Penggilingan Mila Karmila masih belum maksimal, khususnya dari segi keuntungan. Banyak biaya-biaya yang tidak terduga, yang menyebabkan pemborosan dalam proses produksi. Tujuan dari penelitian ini, adalah untuk mengetahui kinerja usaha pabrik penggilingan padi Mila Karmila dan memberikan usulan cara mengevaluasi kinerja usahanya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Balanced Scorecard*.

IV. HASIL PENELITIAN

A. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini terdapat dua hal yang harus dihitung, yaitu Return on Investment dan Operating Ratio. Dari dua perhitungan tersebut, dapat diketahui kinerja keuangan sebuah perusahaan, apakah baik, atau tidak.

1. ROI

Menurut Sartono (2010), ROI adalah pengukuran kemampuan perusahaan keseluruhan untuk menghasilkan keuntungan dengan seluruh aktiva yang terdapat di dalam perusahaan.

Dalam awal pembangunannya, pabrik ini membutuhkan modal Rp. 300.000.000. Modal tersebut dapat dirincikan sebagai berikut :

Tabel 1. Rincian Modal

Jenis Biaya	Jumlah
Pembangunan Pabrik	Rp. 280.000.000
1 Set Mesin Penggilingan	Rp. 6.500.000
2 Set Alat Pendukung (Sarung Tangan, Pengait beras, Roda dorong dll.)	Rp. 13.500.000
Total	Rp. 300.000.000

Pendapatan Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila setiap bulannya mencapai kurang lebih Rp. 25.600.000, dengan biaya produksi yang terdiri dari biaya penggilingan, biaya transportasi dan biaya gaji karyawan kurang lebih Rp. 17.800.000.

Total aktiva pada akhir tahun 2019, adalah Rp. 478.000.000. Total tersebut dapat dirincikan sebagai berikut:

Tabel 2. Rincian Aktiva

Jenis Aktiva	Jumlah
Aktiva Lancar	Rp. 195.000.000
Aktiva Tetap	Rp. 283.000.000
Total	Rp. 478.000.000

ROI dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

ROI pada Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila adalah sebagai berikut:

$$ROI = \frac{195.000.000}{(478.000.000)} \times 100\% = 40,8\%$$

2. Operating Ratio

Operating ratio adalah rasio untuk mengukur biaya operasi terhadap penjualannya, semakin kecil angka rasio maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan.

Operating Ratio dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{Penjualan Netto-HPP-Biaya Administrasi \& Umum}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\%$$

Penjualan netto adalah harga dari setiap penggilingan padi per kilogram. HPP adalah harga pokok produksi dari satu kilogram penggilingan padi. Dan Biaya Administrasi &

Umum adalah biaya-biaya lain adalah biaya di luar produksi.

Operating Ratio di Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila adalah sebagai berikut:

$$\text{Operating Ratio} = (400 - 200 - 50) / 400 \times 100\% = 37,5\%$$

Biaya Umum Administrasi & Umum itu cukup besar, yakni 12,5% dari penjualan netto. Biaya ini besar dikarenakan sewa kendaraan untuk menjemput dan mengantarkan padi yang sudah digiling.

B. Perspektif Pelanggan

Kuesioner tentang kepuasan pelanggan dibagikan kepada lima orang pelanggan lama, dan lima orang pelanggan baru. Berikut ini rekap data hasil penyebaran terhadap 10 sampel tersebut:

Tabel 3. Keterangan Skala

Kategori Jawaban	Skala
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Tabel 4. Tabulasi Kuesioner Perspektif Pelanggan

Pertanyaan	Skala	Frekuensi	Persentase	Rata-Rata Nilai Jawaban
Q1	5	1	10%	4,0
	4	8	80%	
	3	1	10%	
	2	0	0	
	1	0	0	
Q2	5	3	30%	4,5
	4	7	70%	
	3	0	0	
	2	0	0	
	1	0	0	
Q3	5	0	0	3,0
	4	2	20%	
	3	6	60%	
	2	2	20%	
	1	0	0	

C. Perspektif Bisnis Internal

Untuk mengukur kinerja dari perspektif bisnis internal, dilihat dari kuesioner yang telah dibagikan kepada pelanggan. Lebih tepatnya dilihat dari pertanyaan 4 sampai pertanyaan 6.

Tabel 5. Tabulasi Kuesioner Perspektif Pelanggan Bisnis Internal

Pertanyaan	Skala	Frekuensi	Persentase	Rata-Rata Nilai Jawaban
Q4	5	1	10%	3,8
	4	6	60%	
	3	3	30%	
	2	0	0	

Q5	1	0	0	4,5
	5	3	30%	
	4	7	70%	
	3	0	0	
	2	0	0	
Q6	1	0	0	4,8
	5	8	80%	
	4	2	20%	
	3	0	0	
	2	0	0	
Q7	1	0	0	3,96
	5	2	50%	
	4	2	50%	
	3	0	0	
	2	0	0	

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan cara membagikan kuesioner ke seluruh karyawan Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila.

Tabel 6. Tabulasi Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pertanyaan	Skala	Frekuensi	Persentase	Rata-Rata Nilai Jawaban
Q1	5	0	0	4
	4	4	100%	
	3	0	0	
	2	0	0	
	1	0	0	
Q2	5	1	25%	3,55
	4	3	75%	
	3	0	0	
	2	0	0	
	1	0	0	
Q3	5	0	0	3,1
	4	4	100%	
	3	0	0	
	2	0	0	
	1	0	0	
Q4	5	0	0	3,17
	4	0	0	
	3	3	75%	
	2	1	25%	
	1	0	0	
Q5	5	0	0	3,94
	4	0	0	
	3	3	75%	
	2	1	25%	
	1	0	0,00%	
Q6	5	0	0	3,8
	4	0	0	
	3	3	75%	
	2	1	25%	
	1	0	0	
Q7	5	2	50%	3,96
	4	2	50%	
	3	0	0	
	2	0	0	
	1	0	0	

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Kuesioner Pelanggan

a. Validitas

Tabel 7. Validitas

Pertanyaan	R hitung
Q1	.798
Q2	.813
Q3	.940
Q4	.886
Q5	.813
Q6	.734

b. Reliabilitas

Tabel 8. Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.909	6

2. Kuesioner Karyawan

a. Validitas

Tabel 9. Validitas

Pertanyaan	R hitung
Q1	.617
Q2	.478
Q3	.473
Q4	.926
Q5	.926
Q6	.926
Q7	.802

b. Reliabilitas

Tabel 10. Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.776	8

V. PEMBAHASAN

A. Perspektif Keuangan

Menurut Mulyadi (1999), Ukuran kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Ukuran keuangan umumnya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan, dan *shareholder value*. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Pada bab sebelumnya sudah didapatkan perhitungan ROI dan perhitungan Operation Ratio. ROI yang didapatkan dari Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila adalah

40,8%. Ini berarti Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila mampu menghasilkan keuntungan dari seluruh akses yang dipunyai sebesar 40,8%.

Menurut Budi (2018), Umumnya, setiap Investasi yang bernilai ROI positif dapat dianggap sebagai investasi yang memberikan pengembalian yang baik. ROI positif menandakan bahwa total biaya investasi dapat dikembalikan dan juga dapat memperoleh laba dari sisa biaya investasi tersebut. sedangkan ROI negatif menunjukkan Pendapatan yang didapatnya tidak dapat menutupi total biaya investasi yang dikeluarkannya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tingkat pengembalian atau ROI yang lebih tinggi akan lebih baik dari tingkat pengembalian atau ROI yang bernilai rendah.

Kemudian pada perhitungan Operation Ratio, didapatkan hasil 37,5%. Hasil tersebut cukup baik dan layak, karena lebih dari 0% dan jika melihat perbandingan harga pokok produksi dengan harga jualnya yang berbeda 2 kali lipat.

B. Perspektif Pelanggan

Menurut Mulyadi (1999), dalam lingkungan bisnis yang customer memegang kendali, manajemen puncak mulai berkepentingan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Balanced scorecard menuntut manajer untuk menerjemahkan visi organisasi ke dalam sasaran-sasaran strategi yang benar-benar ditujukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.

Dari tabulasi yang sudah dilakukan, didapatkan rata-rata dari setiap pertanyaan yang diberikan kepada pelanggan sebesar 3,83. Ini menunjukkan dari perspektif pelanggan, Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila mendapatkan respon yang positif dari para pelanggan. Ini juga membuktikan bahwa banyak pelanggan yang setia kepada Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila karena pelayanan yang diberikan oleh Pabrik tersebut cukup memuaskan.

Nilai yang paling besar ada pada pertanyaan 2, yaitu pelanggan merasa tarif harga yang diberikan Pabrik Penggilingan Mila Karmila sesuai dengan produk yang ditawarkan. Namun hasil yang cukup kecil ada pada pertanyaan 3, yaitu masih adanya keluhan yang kadang dilontarkan oleh pelanggan dari segi pelayanan.

C. Perspektif Bisnis Internal

Menurut Mulyadi (1999), berbagai ukuran kinerja dalam perspektif pelanggan harus diterjemahkan ke dalam ukuran-ukuran tentang apayang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi harapan

pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan oleh perusahaan.

Manajer harus memfokuskan perhatiannya kepada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. Sebagai contoh perusahaan manufaktur memilih proses inovasi dan proses operasi menjadi unggulannya.

Pada pembahasan sebelumnya, didapatkan hasil rata-rata dari perspektif ini adalah 4,36. Ini hasil yang sangat besar, sehingga dari perspektif bisnis internal, Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila sudah sangat baik kinerjanya. Namun, sebagai pertimbangan, terdapat 1 aspek yang nilainya cukup rendah dibanding yang lain, yaitu pada kecepatan dan ketepatan pabrik tersebut dalam menangani komplain dari pelanggan.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kemampuan perusahaan dalam meluncurkan produk baru, menciptakan lebih banyak value bagi pelanggan, dan kemampuan untuk melakukan *improvement* terhadap *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan value bagi pelanggan merupakan penentu keberhasilan perusahaan dalam bertumbuh di lingkungan bisnis tersebut.

Kemampuan perusahaan tersebut sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen sumberdaya manusia dan ketersediaan prasarana, sarana, dan teknologi memadai. Kompetensi dan komitmen personel ditentukan oleh kualitas organisasi yang digunakan untuk mengorganisasi sumberdaya manusia. Oleh karena itu, manajemen perlu menentukan ukuran kinerja untuk memotivasi peningkatan kompetensi dan komitmen personel serta pemanfaatan secara optimum prasarana, sarana teknologi yang tersedia.

Pengukuran kinerja perspektif ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada para pegawai di Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila. Didapatkan hasil rata-rata dari pengukuran kinerja ini adalah 3,6. Nilai tersebut menunjukkan hasil yang cukup baik, karena berada di atas batas tengah. Namun ada 2 aspek yang nilainya jauh lebih kecil dari yang lainnya, yaitu gaji di Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila belum cukup

sesuai dengan peraturan yang berlaku serta tunjangan hari raya yang diberikan belum cukup layak dan memadai.

E. Faktor yang Menyebabkan Kinerja Usaha Tidak Maksimal

Setelah dilakukan analisis terhadap setiap perspektif dalam *balanced scorecard*, diketahui Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila memiliki beberapa faktor yang menyebabkan usahanya tidak maksimal, yaitu:

1. Biaya Administrasi dan Umum pada setiap jasa yang diberikan cukup besar, yaitu 12,5% dari total harga yang diberikan kepada pelanggan.
2. Kurang baiknya pelayanan yang diberikan oleh para pegawai kepada pelanggan.
3. Kurangnya kecepatan dan ketepatan karyawan dalam menangani keluhan atau komplain dari pelanggan.
4. Kurang sesuai gajinya pegawai dengan peraturan yang berlaku
5. Kurang layak tunjangan hari raya yang diberikan.

F. Evaluasi Kinerja

Untuk menindaklanjuti kurang maksimalnya kinerja Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila, maka dibutuhkan langkah-langkah evaluasi yang dapat meminimalkan faktor-faktor penyebab kinerja usaha tidak maksimal di pabrik tersebut, yaitu:

1. Pembelian aset yang dibutuhkan

Salah satu penyebab besarnya biaya administrasi dan umum adalah tidak adanya kendaraan pribadi yang dimiliki oleh Pabrik Padi Mila Karmila. Karena setiap mengirimkan pesannya, Pabrik Padi Mila Karmila menyewa mobil. Oleh karena itu, diperlukan aset pembelian mobil, untuk meminimalkan biaya tambahan tersebut.

2. Melakukan pelatihan dan pengawasan kepada para pegawai Pelatihan dan pengawasan sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Sehingga, pegawai dapat bekerja lebih baik lagi dan lebih sigap. Pelatihan yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Pelatihan cara melayani pelanggan dengan baik
- b. Pelatihan melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien

3. Memberikan gaji sesuai dan tunjangan hari raya yang sesuai

Untuk meningkatkan motivasi pegawai juga, maka hal ini perlu dilakukan. Karena penyesuaian gaji dan tunjangan hari raya dapat menjadi dorongan bagi para pegawai untuk lebih giat lagi dalam bekerja.

Tabel 11. Hasil Pengukuran Kinerja

Perspektif	Rata-rata	Scorecard
Perspektif Keuangan:		
1. ROI	40,8%	Baik
2. <i>Operation Ratio</i>	37,5%	Cukup
Perspektif Pelanggan:		
1. Kepuasan Pelanggan	3,83	Baik
Perspektif Bisnis Internal:		
1. Layanan Purna Jual	4,36	Baik
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran:		
1. Produktivitas Pegawai	3,6	Cukup
2. Kepuasan Pegawai	3,0	Cukup

VI KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pabrik menggunakan konsep *balanced scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:
 - a. Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu ROI sebesar 40,8% bisa dikatakan baik karena ROI positif menandakan bahwa total biaya investasi dapat dikembalikan dan juga dapat memperoleh laba dari sisa biaya investasi tersebut. Kemudian pada perhitungan *Operation Ratio*, didapatkan hasil 37,5%. Hasil tersebut cukup baik dan layak, karena lebih dari 0% dan jika melihat perbandingan harga pokok produksi dengan harga jualnya yang berbeda 2 kali lipat.
 - b. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan didapatkan nilai rata-rata 3,83%. Ini menunjukkan Penggilingan Padi Mila Karmila mendapatkan respon yang positif dari para pelanggan.
 - c. Hasil pengukuran perspektif bisnis internal didapatkan hasil rata-rata adalah 4,36%. Ini hasil yang sangat besar, sehingga dari perspektif bisnis internal, Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila sudah sangat baik kinerjanya. Namun, sebagai pertimbangan, terdapat 1 aspek yang nilainya cukup rendah dibanding yang lain, yaitu pada kecepatan dan ketepatan pabrik tersebut dalam menangani komplain dari pelanggan.
 - d. Hasil pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran didapatkan hasil rata-rata dari pengukuran kinerja ini adalah 3,6%. Nilai tersebut menunjukkan hasil yang cukup baik, karena berada di atas batas tengah. Namun ada 2 aspek yang nilainya jauh lebih kecil dari yang lainnya,

yaitu gaji di Pabrik Penggilingan Padi Mila Karmila belum cukup sesuai dengan peraturan yang berlaku serta tunjangan hari raya yang diberikan belum cukup layak dan memadai.

2. Usulan untuk memaksimalkan kinerja usaha pabrik penggilingan padi Mila Karmila adalah sebagai berikut:
 - a. Pembelian aset yang dibutuhkan seperti mobil untuk mengangkut padi
 - b. Melakukan pelatihan dan pengawasan kepada para pegawai
 - c. Memberikan gaji dan tunjangan hari raya yang sesuai

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aurora, Novella. 2010. "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja : Studi Kasus RSUD Tugurejo Semarang" Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- [2] Kasiram, Moh. 2008. *Metodologi Penelitian*. Malang: UIN-Malang Pers.
- [3] Sudjana. Nana dan Ibrahim. 2001. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung. : Sinar Baru Algensindo.
- [4] Lakshmi U. Tatikonda and Rao J. Tatikonda. 1998. *We need dynamic performance measures*. US : *Journal Management Accounting*.
- [5] Lalu, Sumayang. 2003. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan operasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- [6] Munawir, S. 2012. *Analisis Informasi Keuangan*, Liberty, Yogyakarta. Pourkand, Babayazar.
- [7] Nasution. 2011. *Metode Research Penelitian Ilmiah*. Jakarta: PT Bumi Aksara. Penyusun, Tim. 2012. *Pedoman Penyusunan Skripsi*. Tulungagung: STAIN Tulungagung.
- [8] Fahmi, Irham. (2014). *Analisa Kinerja Keuangan*. Bandung : Alfabeta.
- [9] Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Alih Bahasa: Peter R. Yosi Pasla.
- [10] Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Jakarta : Salemba Empat.
- [11] Ditjen P2HP Kementan. 2009. *Kebijakan Penanganan Pasca Panen, Perberasan Nasional, Penerapan Jaminan Mutu dan Keamanan Pangan serta Pemasaran Gabah*.
- [12] Leonard, Lucky. 2019. *Harga Beras Mengalami Kenaikan Sepanjang Agustus 2019*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190902/99/1143565/harga-beras-mengalami-kenaikan-sepanjang-agustus-2019>. Diakses 12 Juni 2020
- [13] Marzuki, M.S.. 2008. *Paradigma Baru Penyuluhan Pembangunan Dalam Pemberdayaan Masyarakat*. www.disperanak.pandeglang.go.id
- [14] Muslim, Irpan Warhab. 2019. *4.023 Hektare Persawahan Kabupaten Tasikmalaya Menyusut*. <https://www.ayotasik.com/read/2019/10/10/3422/4023-hektare-persawahan-kabupaten-tasikmalaya-menyusut>. Diakses 12 Juni 2020.
- [15] Patiwi, A.W. 2006. *Teknologi Penggilingan Padi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- [16] Rachmat, Ridwan. 2012. *Model Penggilingan Terpadu Untuk Meningkatkan Nilai Tambah*. Buletin teknologi Pascapanen Pertanian 8 (2).Bogor : Balai Besar Penelitian dan pengembangan Pascapanen Pertanian.

- [17] Sawit, M. H. 2014. Analisa Hasil Sensus Penggilingan Padi 2012. Forum Komunikasi Profesor Riset (FKPR). Bogor.
- [18] Thahir, R., R. Rachmat dan Suismono. 2008. Pengembangan Agroindustri Padi. Dalam Suyamto dkk (Ed). Buku 1: Padi Inovasi Teknologi dan Ketahanan Pangan. Pusat Penelitian dan Pengembangan Tanaman Pangan, Sukamandi.