

Penerapan Strategi Manajemen Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada UKM *Proutech 86 "Monsriea"*)

Nurul Hidayati¹, Endi Bastian²

^{1,2}Prodi Teknik Industri STT Wiworotomo Purwokerto

Email: noeroel1982@gmail.com¹

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja UKM PROUTECH 86 "MONSRIEA" dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif serta menentukan strategi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan UKM dengan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal (analisis SWOT). Penelitian ini merupakan penelitian statistik inferensial menggunakan metode regresi linear sederhana pada perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran variabel produktivitas pekerja. Kinerja UKM berdasarkan perspektif keuangan dan variabel produktivitas pekerja dinilai baik karena menunjukkan nilai positif $b > 0$ dimana $NPM = 0,98$; $ROA = 1,37$; $CR = 29,42$ dan produktivitas pekerja = 6.319.750. Dalam penelitian ini perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal variabel inovasi dan operasi, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran variabel kepuasan pekerja, menggunakan pengukuran populasi dengan kuisioner yang terdiri dari semua konsumen berjumlah 100 orang dan semua pekerja 6 orang. Dengan teknik uji validitas, uji reliabilitas dan uji t satu sampel. Berdasarkan perspektif pelanggan dinilai baik karena uji t satu sampel menunjukkan arah ke kanan (1,50), dengan hasil hipotesis (H_0 diterima). Berdasarkan perspektif proses bisnis internal dinilai belum baik karena kedua variabel inovasi dan operasi uji t satu sampel menunjukkan arah ke kiri, inovasi (- 3,6) dan operasi (- 4,75) dengan hasil hipotesis (H_0 ditolak). Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran variabel kepuasan pekerja dinilai belum baik karena uji t satu sampel menunjukkan arah ke kiri (- 6,47), dengan hasil hipotesis (H_0 ditolak). Setelah melakukan pengukuran kinerja kemudian menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal terkait dengan penerapan strategi manajemen menggunakan matriks SWOT sebagai penentu strategi (*Strength-Opportunities*), (*Weakness-Opportunities*), (*Strength-treath*), dan (*Weakness-Treath*) pada UKM PROUTECH 86 "MONSRIEA".

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Analisis SWOT

1. Pendahuluan

Dewasa ini banyak faktor yang menyebabkan lemahnya daya saing UKM (Usaha Kecil Menengah) di Indonesia. Salah satunya adalah rendahnya produktivitas dan kinerja UKM. Masalah ini telah dihadapi UKM sejak lama. Selain itu, keterbatasan tenaga ahli dan kesadaran terhadap dampak lingkungan dapat menimbulkan masalah lingkungan di sekitar UKM ^[1]. Kinerja masih kurang diperhatikan dalam UKM, salah satu cara untuk bisa mengetahui keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan UKM harus dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran

yang akan dicapai. Pengukuran tersebut merupakan suatu hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan berupa masukan, keluaran dan hasil^[2]. Penilaian yang dimaksud tidak terlepas dari kegiatan mengolah dan masukan untuk diproses menjadi keluaran penting dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran^[3]. Faktor utama yang menjadi kendala usaha kecil dan menengah adalah pengelolaan usaha atau manajerial^[4].

Pada usaha kecil menengah, yang bernama PROUTECH 86 “MONSRIEA” merupakan salah satu industri manufaktur yang berada di wilayah Kecamatan Banyumas Kabupaten Banyumas. Salah satu produk dari PROUTECH 86 “MONSRIEA” adalah Asphalt Sprayer (Alat Penyemprot Aspal). PROUTECH 86 “MONSRIEA” melakukan proses produksi pembuatan Asphalt Sprayer dan memberi pelayanan sewa alat tersebut. Tentunya sebelum diterima, produk harus terlebih dahulu diperiksa apakah sudah memenuhi persyaratan mutu (on specification) dan sesuai dengan keinginan konsumen. PROUTECH 86 “MONSRIEA” selama ini belum pernah dilakukan pengukuran kinerja dan belum dikelola dengan sistem manajemen modern yang menyebabkan PROUTECH 86 “MONSRIEA” belum berkembang dengan baik. Untuk itu perlu adanya pengukuran kinerja pada IKM tersebut, sehingga nantinya dapat menentukan strategi ke depan untuk perkembangan dan kemajuan IKM Proutech 86 “Monsrie”

2. Metodologi Penelitian

2.1 Teknik Pengumpulan Data

Metode yang diterapkan dalam pengumpulan data antara lain menggunakan metode observasi dan kajian literatur sebagai dasar dalam melakukan penelitian serta menggunakan metode wawancara (*interview*) dan kuesioner untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan indikator *Balanced Scorecard* dan faktor-faktor internal dan eksternal (analisis SWOT) yang nantinya digunakan sebagai sumber informasi yang berhubungan dengan indikator BSC.^[5]

2.2 Teknik Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan metode Regresi Linear Sederhana untuk mengukur perspektif keuangan dan produktivitas pekerja^[6]. Menggunakan *software SPSS ver. 22.0 for Windows* sebagai alat bantu untuk melakukan pengolahan data kuisisioner dengan skala *Likert*, uji validitas, uji reliabilitas dan menggunakan perhitungan manual untuk uji t satu sampel pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam mengukur kinerja PROUTECH 86 “MONSRIEA” dengan metode *Balanced Scorecard*^[7]. Kemudian menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal (analisis SWOT) mengenai penerapan strategi manajemen pada PROUTECH 86 “MONSRIEA”^[8]

3. Hasil Penelitian

3.1 Sejarah singkat PROUTECH 86 “MONSRIEA”

IKM Proutech 86 “Monsriea” didirikan pada tahun 1986 oleh Pramono Hadi, IKM ini bergerak dibidang pembuatan *Asphalt Sprayer /alat penyemprot aspal*, Pramono Hadi memperoleh ide untuk memproduksi alat penyemprot aspal sendiri dan di Kabupaten Banyumas belum ada yang memproduksi alat tersebut dan hanya ada di Semarang yang menjual *Asphalt Sprayer* pada saat itu. Pramono Hadi merekayasa ulang desain *Asphalt Sprayer* yang sudah ada dengan idenya sendiri. Karena fungsi kerja alat tersebut sebenarnya sama, hanya saja desainnya yang berbeda walaupun dengan volume yang

sama ataupun dengan volume yang lebih banyak. Rekayasa ini dibuat/diciptakan oleh Pramono Hadi dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan lapangan.

3.2 Gambaran Umum Responden

3.2.1 Responden pada perspektif pelanggan

Responden penelitian ini adalah semua responden yang menjadi konsumen PROUTECH 86 “MONSRIEA” yang berdomisili di Kabupaten Banyumas. Hasil identifikasi responden menurut jenis kelamin dan pekerjaan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.1 Data responden perspektif kepuasan pelanggan

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	100	100%
	Perempuan	0	0
Jumlah		100	100%
Pekerjaan	Pegawai swasta	44	44%
	Pemborong	40	40%
	Wiraswasta	6	6%
Jumlah		100	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui keseluruhan responden adalah laki-laki sebanyak 100 responden (100%) dan sebagian besar merupakan pegawai swasta, salah satu contohnya pegawai CV atau mandor yaitu sebanyak 44 responden (44%). Responden yang memiliki pekerjaan sebagai pemborong, salah satu contohnya orang yang mendapat pekerjaan yang terkait dengan pembangunan jalan sebanyak 40 responden (40%). 6 responden (6%) memiliki pekerjaan sebagai wiraswasta, salah satu contohnya orang yang mengkomersilkan kembali *Asphalt Sprayer*.

3.2.2 Responden pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Responden penelitian ini adalah semua responden yang menjadi pekerja PROUTECH 86 “MONSRIEA” yang berdomisili di Kabupaten Banyumas. Hasil identifikasi responden menurut umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan dan lama bekerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.2 Data responden perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase
Umur	Kurang dari 35 tahun	2	40%
	35-45 tahun	3	50%
	Lebih dari 45 tahun	1	10%
Jumlah		6	100%
Jenis kelamin	Laki-laki	6	100%
	Perempuan	0	0
Jumlah		6	100%
Pendidikan terakhir	SD	2	40%
	SMP	3	50%
	SMA/SMK	1	10%
Jumlah		6	100%

ITEKS

Intuisi Teknologi Dan Seni

=====

Jabatan	Tukang (las, cat, kebersihan, potong, pengukur)	6	100%
Jumlah		6	100%
Lama bekerja	< 5 tahun	5	90%
	5-10 tahun	0	0%
	> 10 tahun	1	10%
Jumlah		6	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui keseluruhan responden adalah laki-laki sebanyak 6 responden dan memegang jabatan sebagai tukang (100%). 3 responden berumur 35-45 tahun (50%) dan yang mempunyai pendidikan terakhir SMP juga 3 responden (50%), 2 responden berumur <35 tahun (40%) dan yang mempunyai pendidikan terakhir SD juga 2responden (40%) serta 1 responden berumur > 45 tahun (10%) dan yang mempunyai pendidikan terakhir SMA/SMK juga 1 responden (10%).

3.3 Pengukuran *Balanced Scorecard*

3.3.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif keuangan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pemanfaatan aktiva, pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya, serta kemandirian finansial perusahaan. Indikator pemanfaatan aktiva dapat dilihat dari *Net Profit Margin* (NPM), dan indikator kemandirian finansial dapat dilihat dari *Cost Recovery* (CR). Pengukuran indikator dalam perspektif keuangan yaitu *Return On Assets* (ROA). *Net Profit Margin* (NPM), dan *Cost Recovery* (CR) menggunakan Regresi Linear Sederhana dengan periode waktu lima tahun yaitu tahun 2012-2016. Perspektif keuangan dinilai baik jika NPM, ROA, CR, menunjukkan Regresi peningkatan yaitu tingkat kemiringan garis lebih dari nol/positif ($b > 0$).

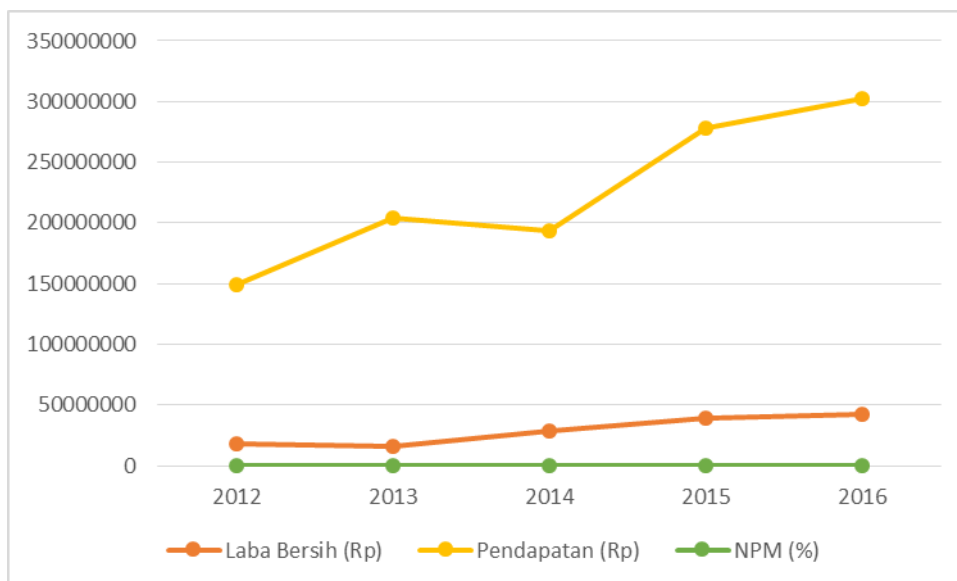
1. *Net Profit Margin* (NPM)

Perhitungan *Net Profit Margin* (NPM) hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.3 *Net Profit Margin* (NPM) PROUTECH 86 “MONSRIEA” selama periode 2012-2016.

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Pendapatan (Rp)	NPM (%)
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) : (3)
2012	18.328.000	149.225.000	12,28
2013	15.945.000	204.390.000	7,80
2014	28.380.000	193.430.000	14,67
2015	38.900.000	277.875.000	14,00
2016	42.510.000	302.075.000	14,07

Sumber data keuangan PROUTECH 86 “MONSRIEA”



Gambar 3.1 Grafik *Net Profit Margin* (NPM) PROUTECH 86 “MONSRIEA” selama periode 2012-2016.

Tabel 3.4 Regresi Linear Sederhana *Net Profit Margin* (NPM)

Tahun	NPM	Periode	XY	X ²
	Y	X		
2012	12,28	-2	-24,56	4
2013	7,80	-1	-7,80	1
2014	14,67	0	0,00	0
2015	14,00	1	14,00	1
2016	14,07	2	28,14	4
Jumlah	62,82		9,78	10

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{62,82}{5} = 12,56 \quad ; \quad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{9,78}{10} = 0,98$$

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa NPM keseluruhan dari tahun 2012-2016 menunjukkan nilai positif, melalui regresi linear sederhana menunjukkan bahwa persamaan NPM :

$$Y = 12,56 + 0,98 X$$

Nilai regresi menunjukkan nilai positif yaitu 0,98 sehingga hal ini membuktikan bahwa NPM dari PROUTECH 86 “MONSRIEA” tergolong menunjukkan kinerja yang **baik**.

2. Return On Assets (ROA)

Return On Assets merupakan rasio antara laba bersih dengan *total assets*. Perkembangan *Return On Assets* (ROA) PROUTECH 86 “MONSRIEA” selama periode 2012-2016.

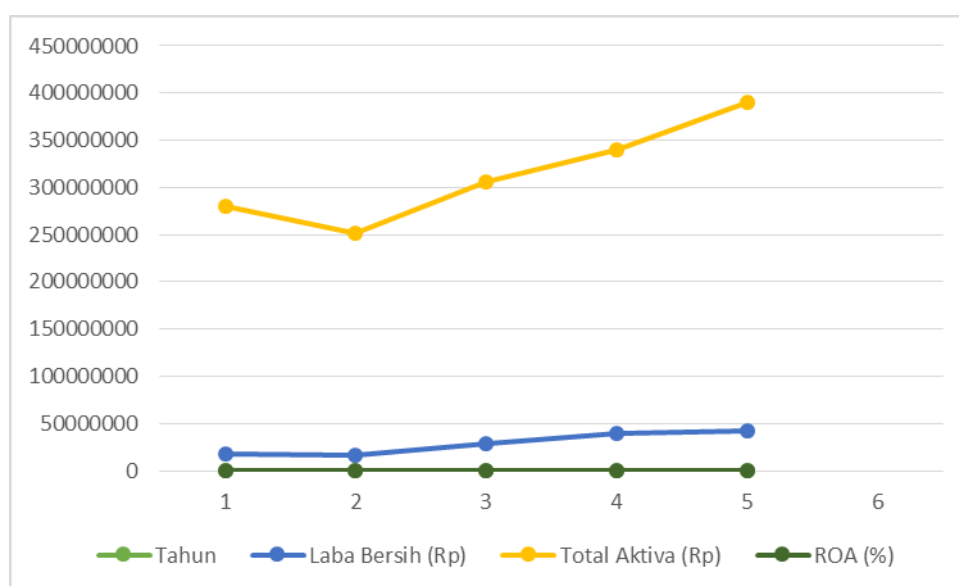
ITEKS

Intuisi Teknologi Dan Seni

Tabel 3.5 Return On Assets (ROA) PROUTECH 86 “MONSRIEA” selama periode 2012-2016

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total aktiva (Rp)	ROA (%)
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) : (3)
2012	18.328.000	279.990.000	6,55
2013	15.945.000	250.890.000	6,36
2014	28.380.000	305.270.000	9,30
2015	38.900.000	340.500.000	11,42
2016	42.510.000	390.650.000	10,88

Sumber data keuangan PROUTECH 86 “MONSRIEA”



Gambar 3.2 Grafik Return On Assets (ROA) PROUTECH 86 “MONSRIEA” selama periode 2012-2016

Tabel 3.6 Regresi Linear Sederhana Return On Assets (ROA)

Tahun	ROA	Periode	XY	X ²
	Y	X		
2012	6,55	-2	-13,09	4
2013	6,36	-1	-6,36	1
2014	9,30	0	0,00	0
2015	11,42	1	11,42	1
2016	10,88	2	21,76	4
Jumlah	44,50		13,74	10

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{44,50}{5} = 8,90 \quad ; \quad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{13,74}{10} = 1,37$$

ITEKS

Intuisi Teknologi Dan Seni

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa ROA keseluruhan dari tahun 2012-2016 menunjukkan nilai positif, melalui regresi linear sederhana menunjukkan bahwa persamaan ROA :

$$Y = 8,90 + 1,37 X$$

Nilai regresi menunjukkan nilai positif yaitu 1,37 sehingga hal ini membuktikan bahwa ROA dari PROUTECH 86 “MONSRIEA” tergolong menunjukkan kinerja yang **baik**.

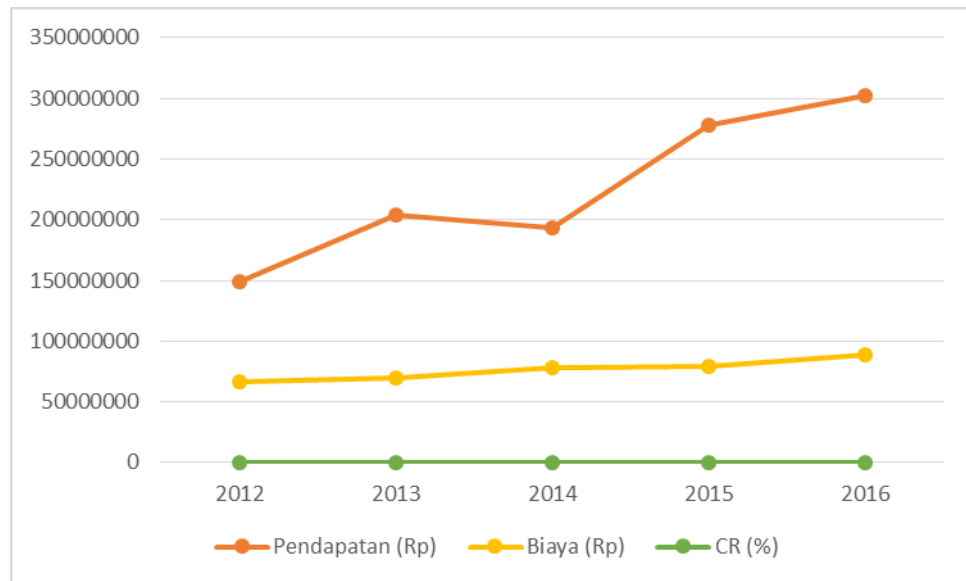
3. Cost Recovery (CR)

Perhitungan *Cost Recovery* (CR) hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.7 Cost Recovery (CR) PROUTECH 86 “MONSRIEA” selama periode 2012-2016

Tahun	Pendapatan (Rp)	Biaya (Rp)	CR (%)
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) : (3)
2012	149.225.000	66.786.000	223,44
2013	204.390.000	69.690.000	293,28
2014	193.430.000	78.425.000	246,64
2015	277.875.000	79.214.000	350,79
2016	302.075.000	88.378.000	341,80

Sumber data keuangan PROUTECH 86 “MONSRIEA”



Gambar 3.3 Grafik Cost Recovery (CR) PROUTECH 86 “MONSRIEA” selama periode 2012-2016

Tabel 3.8 Regresi Linear Sederhana *Cost Recovery* (CR)

Tahun	CR	Periode	XY	X ²
	Y	X		
2012	223,44	-2	-446,88	4
2013	293,28	-1	-293,28	1
2014	246,64	0	0,00	0
2015	350,79	1	350,79	1
2016	341,80	2	683,60	4
Jumlah	1455,955		294,23	10

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{1455,955}{5} = 291,19 \quad ; \quad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{294,23}{10} = 29,42$$

Berdasarkan tabel diatas dengan perhitungan regresi linear sederhana nilai CR yang diperoleh dengan persamaan CR :

$$Y = 291,19 + 29,42 X$$

Nilai regresi yang diperoleh sebesar 29,42 sehingga dapat dinyatakan bahwa CR mengalami nilai yang menunjukkan kinerja yang **baik**.

Dari tiga indikator pada perspektif keuangan, semua indikator menunjukkan kinerja yang baik, maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja PROUTECH 86 “MONSRIEA” yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan dinilai **BAIK**.

Berdasarkan hasil analisis dapat diatas bahwa perspektif keuangan dinilai sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan *Net Profit Margin* (0,98), *Return On Assets* (1,37), dan *Cost Recovery* (29,42) dalam keadaan baik yaitu dengan nilai regresi yang positif.

3.3.2 Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan^[9]. Pengukuran indikator dalam perspektif pelanggan yaitu dengan memberi skor kinerja perusahaan terhadap kepuasan pelanggan yang diperoleh dari jawaban kuisioner kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan dinilai baik apabila pelanggan merasa puas, sebaliknya perspektif pelanggan dinilai belum baik apabila pelanggan tidak merasa puas dengan skor (populasi) harapan pemilik UKM adalah 4 (setuju). Untuk tolak ukur tersebut harus diuji terlebih dahulu tingkat keabsahan melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen yang diteliti. Dengan menggunakan program SPSS telah diuji validitas dan reliabilitas tentang kepuasan pelanggan. Berdasarkan perhitungan uji validitas dan uji reliabilitas dapat diketahui bahwa nilai validitas dan reliabilitas dari pertanyaan pada kuisioner tingkat kepuasan pelanggan melebihi dari r tabel yakni 0,25 untuk uji validitas dan 0,4 untuk uji reliabilitas. Dengan demikian dapat dikatakan semua pertanyaan dalam kuisioner adalah valid dan reliabel. Untuk keperluan penelitian ini diambil populasi sebanyak 100 responden yang menjadi konsumen PROUTECH 86 “MONSRIEA”. Berdasarkan data tabulasi hasil kepuasan pelanggan diperoleh rata-rata 4,03 dengan standar deviasi 0,32. Dari data ini peneliti merumuskan hipotesis :

H_0 : Pelanggan puas terhadap kinerja UKM.

H_1 : Pelanggan tidak puas terhadap kinerja UKM

Memiliki arti :

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

Dengan perhitungan uji t satu sampel variabel kepuasan pelanggan :

$$\begin{aligned} t &= \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \\ t &= \frac{4,03 - 4,00}{0,33/\sqrt{600}} \\ &= \frac{0,03}{0,03/24,49} \\ &= \frac{0,03}{0,02} \\ &= 1,50 \end{aligned}$$

Hasil uji diatas menunjukkan bahwa t hitung = 1,50. t tabel diperoleh dengan df = 99, $\alpha = 2,5\%$ (*two tailed*) = 1,98422.

t hitung < t tabel = 1,50 < 1,98422. Maka H_0 diterima dan uji ini mempunyai arah yang jelas yaitu ke kanan. Hal ini berarti mayoritas responden memberikan skor 4 (setuju) terhadap pertanyaan dalam kuisioner dan menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas terhadap kinerja PROUTECH 86 “MONSRIEA”. Maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja PROUTECH 86 “MONSRIEA” yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan dinilai **BAIK**.

3.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk pengukuran indikator keberhasilan pengembangan organisasi dengan mencari nilai t hitung kepuasan pekerja atas pengembangan organisasi yang diperoleh dari skor kuisioner pekerja dan skor (populasi) harapan pemilik UKM adalah 4 (setuju). Perspektif bisnis internal dinilai baik apabila ada usaha pengembangan produk/jasa pelayanan secara berkelanjutan, dan pekerja merasa puas atas pengembangan organisasi, sebaliknya perspektif proses bisnis internal dinilai belum baik apabila tidak ada usaha pengembangan produk/jasa yang berkelanjutan, dan pekerja tidak puas atas pengembangan organisasi.

1. Tingkat Pengembangan Produk/Jasa (Inovasi)

Untuk tolak ukur tersebut harus diuji terlebih dahulu tingkat keabsahan melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen yang diteliti. Berdasarkan perhitungan uji validitas dan uji reliabilitas dapat diketahui bahwa nilai validitas dan reliabilitas dari pertanyaan pada kuisioner melebihi dari r tabel yakni 0,25 untuk uji validitas dan 0,4 untuk uji reliabilitas. Dengan demikian dapat dikatakan semua pertanyaan dalam kuisioner adalah valid dan reliabel. Sehingga layak digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan data tersebut, peneliti merumuskan hipotesis :

H_0 : Pekerja puas terhadap indikator inovasi UKM.

H_1 : Pekerja tidak puas indikator terhadap inovasi UKM

Memiliki arti :

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

Dengan perhitungan uji t satu sampel variabel inovasi :

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \\
 t &= \frac{3,23 - 4,00}{1,23/\sqrt{30}} \\
 &= \frac{-0,8}{1,23/5,47} \\
 &= \frac{-0,8}{0,22} \\
 &= -3,6
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil uji diatas, uji t satu sampel variabel pengembangan produk atau jasa baru (inovasi) diperoleh nilai t hitung sebesar - 3,6 dan nilai T tabel df = 5, $\alpha = 2,5\%$ (*two tailed*) = 2,57. $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}} = - 3,6 < 2,57$. Maka H_0 ditolak dan uji ini mempunyai arah yang jelas yaitu ke kiri, sehingga dapat dikatakan perspektif proses bisnis internal variabel inovasi dinilai **belum baik**.

2. Tingkat Pengembangan Organisasi (Operasi)

Berdasarkan perhitungan dapat diketahui uji validitas dan uji reliabilitas dapat diketahui bahwa nilai validitas dan reliabilitas dari pertanyaan pada kuisioner melebihi dari r tabel yakni 0,25 untuk uji validitas dan 0,4 untuk uji reliabilitas. Dengan demikian dapat dikatakan semua pertanyaan dalam kuisioner adalah valid dan reliabel. Sehingga layak digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan data ini peneliti merumuskan hipotesis :

H_0 : Pekerja puas terhadap indikator operasi UKM.

H_1 : Pekerja tidak puas terhadap indikator operasi UKM

Memiliki arti :

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Dengan perhitungan uji t satu sampel variabel operasi :

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \\
 t &= \frac{3,24 - 4,00}{1,23/\sqrt{54}} \\
 &= \frac{-0,76}{1,23/7,34} \\
 &= \frac{-0,76}{0,16} \\
 &= -4,75
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil uji diatas, uji t satu sampel variabel tingkat pengembangan organisasi (operasi) diperoleh nilai t hitung sebesar - 4,75 dan nilai t tabel df = 5, $\alpha = 2,5\%$ (*two tailed*) = 2,57.

$t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}} = - 4,75 < 2,01$. Maka H_0 ditolak dan uji ini mempunyai arah yang jelas yaitu ke kiri, sehingga dapat dikatakan perspektif proses bisnis internal variabel operasi dinilai **belum baik**.

Hasil penilaian menggunakan dua indikator pada perspektif bisnis internal, menunjukkan kinerja yang belum baik. Maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja PROUTECH 86 “MONSRIEA” yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan proses bisnis internal dinilai **BELUM BAIK**.

3.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Kepuasan Pekerja

Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pekerja. Berdasarkan perhitungan dapat diketahui uji validitas dan uji reliabilitas dapat diketahui bahwa nilai validitas dan reliabilitas dari pertanyaan pada kuisioner melebihi dari r tabel yakni 0,25 untuk uji validitas dan 0,4 untuk uji reliabilitas. Dengan demikian dapat dikatakan semua pertanyaan dalam kuisioner adalah valid dan reliabel. Sehingga layak digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan data, peneliti merumuskan hipotesis :

H_0 : Pekerja puas terhadap keadaan UKM.

H_1 : Pekerja tidak puas terhadap keadaan UKM

Memiliki arti :

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Dengan perhitungan uji t satu sampel kepuasan pekerja :

$$\begin{aligned} t &= \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \\ t &= \frac{2,77 - 4,00}{1,34/\sqrt{48}} \\ &= \frac{-1,23}{1,34/6,92} \\ &= \frac{-1,23}{0,19} \\ &= -6,47 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil uji diatas, uji t satu sampel kepuasan pekerja diperoleh nilai t hitung sebesar - 6,47 dan nilai t tabel df = 5.

$\alpha = 2,5\%$ (*two tailed*) = 2,57. $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}} = - 6,47 < 2,57$. Maka H_0 ditolak dan uji ini mempunyai arah yang jelas yaitu ke kiri, sehingga dapat dikatakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran variabel kepuasan pekerja dinilai **belum baik**.

2. Produktivitas Pekerja

Berdasarkan tabel diatas dengan perhitungan regresi linear sederhana nilai produktivitas pekerja yang diperoleh dengan persamaan produktivitas pekerja :

$$Y = 37.566.500 + 6.319.750 X$$

Nilai regresi menunjukkan nilai positif yakni 6.319.750 sehingga hal ini membuktikan bahwa produktivitas pekerja PROUTECH 86 “MONSRIEA” tergolong menunjukkan kinerja yang **baik**.

Dari dua indikator pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator kepuasan pekerja menunjukkan kinerja yang belum baik, dan indikator produktivitas pekerja menunjukkan kinerja yang baik. Dalam *Balanced Scorecard* jika salah satu dari dua indikator pengukuran dalam satu perspektif menunjukkan kinerja yang belum baik, dapat dikatakan perspektif tersebut belum baik. Karena salah satu indikator pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran belum menunjukkan kinerja yang baik maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja PROUTECH 86 “MONSRIEA” yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai **BELUM BAIK**.

ITEKS

Intuisi Teknologi Dan Seni

**3.4 Penerapan Strategi
Matriks SWOT**

Tabel 3.9 Tabel Strategi Matriks SWOT

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	a. Data keuangan cukup lengkap b. Mutu produk yang bagus c. Hubungan baik dengan pelanggan	a. Manajemen yang belum rapi b. Fasilitas jasa antar barang yang belum ada c. Promosi yang masih kurang efektif d. Permodalan yang kurang e. SDM yang kurang memadai
PELUANG (O)	STRATEGI (SO)	STRATEGI (WO)
a. Potensi pasar yang masih besar b. Meningkatnya anggaran infrastruktur c. Kebijakan pemerintah	a. Mempertahankan kualitas produk b. Mengembangkan usaha dengan melakukan kerjasama dengan Dinas Pekerjaan Umum terhadap proyek pembangunan jalan lingkungan	a. Merekrut tenaga ahli b. Pembenahan pembukuan menurut standar akuntansi terhadap administrasi dan keuangan c. Meningkatkan promosi dengan mendemonstrasikan produk di wilayah kabupaten lain d. Menawarkan produk pada organisasi atau kelompok-kelompok kerja
ANCAMAN (T)	STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
a. Inflasi yang tinggi b. Persaingan yang ketat c. Berkembangnya teknologi pengaspalan	a. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan b. Efisiensi produksi c. Meningkatkan desain produk dengan mengikuti perkembangan teknologi pengaspalan.	a. Pembenahan sistem manajemen menurut standar operasional perusahaan b. Meningkatkan promosi c. Pengadaan fasilitas jasa antar barang d. Menambah modal dengan melakukan kerjasama dengan lembaga keuangan milik pemerintah terkait dengan Kredit Usaha Rakyat.

4. Kesimpulan

Berdasarkan pada empat perspektif metode Balanced Scorecard, didapatkan untuk perspektif keuangan dan perspektif pelanggan dinilai baik sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai belum baik. Dari berbagai alternatif strategi yang ada, perusahaan dapat memilih mana yang sesuai untuk PROUTECH 86 “MONSRIEA” berdasarkan analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan sebelumnya, PROUTECH 86 “MONSRIEA” dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mendapatkan peluang yang ada dengan menggunakan strategi antara lain dengan mempertahankan kualitas produk yang dimiliki, dan memaksimalkan efisiensi produksi yang bertujuan untuk meminimalkan biaya pembelian *sparepart* dan melakukan kerjasama dengan Dinas Pekerjaan Umum terhadap proyek pembangunan jalan lingkungan. PROUTECH 86 “MONSRIEA” juga dapat menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang ada dengan strategi antara lain dengan inovasi produk, yaitu menciptakan produk-produk baru berdasarkan perkembangan teknologi pengaspalan dan menciptakan produk yang inovatif sesuai kebutuhan lapangan dan keinginan pelanggan sehingga dapat menambah variasi produk yang disajikan kepada pelanggan^[10]. Selain itu juga dengan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dengan cara memproduksi produk yang sesuai dengan pesanan konsumen, membina hubungan baik dengan pelanggan dengan cara meminta nomor telepon dan alamat.

Selain itu dalam memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada dengan menggunakan strategi melakukan promosi dengan cara mendemonstrasikan produk di wilayah kabupaten lain dan melakukan penawaran produk pada organisasi kerja maupun kelompok-kelompok kerja yang terkait dengan proyek pembangunan jalan^[11]. Dan Strategi yang dapat digunakan dalam meminimalkan kelemahan yang ada dan untuk menghindari ancaman yang datang, yaitu dengan melakukan pengadaan fasilitas jasa antar barang seperti membeli mobil *pick up* sesuai dengan dana yang ada agar pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan.

5. Referensi

- [1] Amalia Alfi, Hidayat Wahyu & Budiatmo Agung, 2012, “*Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada UKM Batik Semarang Di Kota Semarang*”, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- [2] David, Fred R., 2006. *Manajemen Strategis*. Edisi Sepuluh, Penerbit Salemba Empat, Jakarta Jogiyanto, 2005, *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- [3] Kaplan Robert S. dan David P. Norton.1996. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- [4] Kaplan Robert S. dan David P. Norton.2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.

=====

- [5] Mulyadi. (2005). “*Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard.*” Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol.20, No.3.
- [6] Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3. Jakarta Salemba Empat.
- [7] Rahayu, Diah Puspita Sari, 2003, “*Pengukuran Performasi Perusahaan Dengan Balanced Scorecard (BSc) Untuk Menentukan Inisiatif Strategi Di PT. Pos Indonesia*”, Tugas Akhir Teknik Industri, Universitas Pasundan, Bandung.
- [8] Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [9] Puspita, Handayani, 2012, “*Pengukuran Kinerja Usaha Kecil dan Menengah Dengan Balanced Scorecard (BSC) Pada UKM Batik R Sokaraja*”, Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto.
- [10] Mulyadi dan J. Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta : Salemba Empat.
- [11] Purnama, C.M Lingga, MM, 2004, “*Strategic Marketing Plan : Panduan Lengkap Dan Praktis Menyusun Rencana Pemasaran Yang Strategis Dan Efektif*”, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.