
ANALISIS KINERJA DIVISI TIWUL INSTAN PADA PT SINAR SUKSES SENTOSA

Sudarni Wahyuningsih¹, Juarini², Nanik Dara Senjawati³

^{1,2,3}Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta

¹darni.wahyu@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode pelaksanaan penelitian ini adalah berupa studi kasus, metode penentuan responden dengan *purposive sampling* dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada karyawan dan pelanggan produk PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan. Metode pengambilan data diperoleh dari data primer dan data sekunder dengan teknik wawancara, pemberian kuesioner, dan dokumentasi. Hasil penelitian menggunakan *Balanced scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial dengan penghitungan *ROI*, *TATO*, dan *Net Profit Margin*, perspektif pelanggan dengan penghitungan *Sales return* dan *Sales retention*, perspektif bisnis internal dengan penghitungan *capacity*, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan penghitungan *Employed productivity* dan *Employed turn over* secara keseluruhan menunjukkan bahwa kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan tidak baik.

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced scorecard*.

PENDAHULUAN

Singkong sudah lama dikenal dan ditanam oleh penduduk di Indonesia. Di Indonesia singkong dijadikan makanan pokok nomor tiga setelah padi dan jagung. Hasil penelitian dan pengkajian Departemen Penelitian dan Pengembangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Bogasari Flour Mills telah memutuskan untuk membuat tiwul instan dengan bahan baku ubi kayu dalam upaya meningkatkan nilai jualnya. Pemilihan jenis makanan ini berdasarkan pertimbangan bahwa mayoritas masyarakat Indonesia telah mengenal makanan ini meskipun masih melalui proses sederhana. Untuk menindaklanjuti proses kerja sama yang dilakukan dengan Pemerintah Daerah Gunungkidul, PT Indofood Sukses Makmur Tbk Bogasari Flour Mills memberikan *technical license* kepada PT Sinar Sukses Sentosa yang didalamnya menyangkut tiga hal penting, yaitu formula produk, teknik produksi, dan pemasaran. PT Sinar Sukses Sentosa mengaplikasikan dengan membangun pabrik Tiwul Instan dan memanfaatkan hal itu sebagai peluang bisnis yang menantang dan memberikan kontribusi dalam penganekaragaman pangan bagi masyarakat Indonesia.

Pada tahap awal, PT Sinar Sukses Sentosa menargetkan produksi 500 kg tiwul instan per hari. Produk pertama kali yang dihasilkan yaitu Sari Tiwul dengan berat 250 gram dan 500 gram per kemasan, produk ini dibuat sebagai pengganti nasi atau dibuat menjadi aneka olahan makanan. Produk lainnya yaitu merk Nutriwul dengan pilihan tiga rasa yaitu rasa ayam goreng, kentang goreng, dan ikan asin dalam bentuk sachet 50 gram. Merk Srikandi merupakan produk tiwul instan tawar dengan kemasan 250 gram dan 500 gram sedangkan merk Dewi Ratih berupa tepung halus dengan aneka rasa stroberi, pandan, nangka, durian, coklat, manis dan tawar. Namun demikian seiring dengan berjalannya waktu, target produksi tiwul instan ini tidak pernah tercapai, bahkan mengalami penurunan baik dalam produksi dan penjualannya. Selain itu ada beberapa produk tiwul instan ini tidak laku di pasaran dan akhirnya dilakukan kebijakan perusahaan untuk menghentikan produksi dari varian tersebut. Pada awal tahun 2010 tiwul instan dengan merk Nutriwul, Saritiwul, dan Dewi Ratih sudah tidak diproduksi lagi namun pihak manajemen PT Sinar Sukses Sentosa berkomitmen ingin mempertahankan produk tiwul instan ini sebagai salah satu pangan lokal yang harus dijaga keberadaannya. dan perusahaan memutuskan menambah diversifikasi produknya yaitu tepung kasava. Tepung kasava merupakan tepung hasil penghancuran singkong kering (gaplek) setelah melalui proses pengupasan kulitnya. PT Sinar Sukses Sentosa mempunyai dua divisi yaitu divisi Tiwul Instan dan divisi Tepung Kasava.

Tabel 1. Data Produksi dan Penjualan Tiwul Instan Srikandi Tawar di PT Sinar Sukses Sentosa Tahun 2010-2015

| Tahun | 2010 (kg) | 2011 (kg) | 2012 (kg) | 2013 (kg) | 2014 (kg) | 2015 (kg) |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total Produksi (kg) | 603,50 | 241,40 | 104,80 | 208,50 | 109,80 | 318,65 |
| Total Penjualan (kg) | 252,75 | 426,00 | 100,00 | 161,80 | 44,50 | 177,50 |

Sumber : Data PT Sinar Sukses Sentosa

Dari tabel 1 terlihat bahwa produksi tiwul instan Srikandi Tawar mengalami penurunan dari tahun 2010 hingga tahun 2013. Kemudian pada tahun 2013 mengalami kenaikan namun pada tahun 2014 produksi turun, dan mengalami kenaikan pada tahun 2015,

Sedang untuk data penjualan Srikandi Tawar, penjualan tertinggi terjadi pada tahun 2011, selanjutnya pada tahun 2012 turun, Pada tahun 2013 mengalami kenaikan penjualan, namun pada tahun 2014 turun. Pada tahun 2014 penjualan mengalami tingkat terendah apabila dibandingkan dengan tahun sebelum dan sesudahnya sampai dengan data penjualan 2015. Selanjutnya pada tahun 2015 mengalami kenaikan lagi, naiknya penjualan pada tahun 2015 tersebut masih rendah dibandingkan penjualan pada tahun 2010.

Tabel 2. Data Produksi dan Penjualan Tiwul Instan Srikandi Gula Jawa PT Sinar Sukses Sentosa tahun 2010-2015

| Tahun | 2010 (kg) | 2011 (kg) | 2012 (kg) | 2013 (kg) | 2014 (kg) | 2015 (kg) |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total Produksi (kg) | 3896,85 | 2801,60 | 2947,20 | 2482,85 | 1972,65 | 1932,40 |
| Total Penjualan (kg) | 3223,50 | 2567,50 | 2951,80 | 3023,60 | 2238,90 | 1711 |

Sumber : Data PT Sinar Sukses Sentosa

Demikian juga yang terjadi pada produksi Srikandi Gula Jawa. Dari tahun 2010-2015 terjadi fluktuasi produksi yang cenderung mengalami penurunan produksi, kecuali pada tahun 2012. Pada tabel produksi Srikandi Gula Jawa juga nampak bahwa produksi tertinggi dicapai pada tahun 2010.

Apabila dilihat diagram produksi dan penjualan Srikandi Gula Jawa nampak bahwa tingkat produksi dan penjualan juga terjadi fluktuasi yang cenderung mengalami penurunan.

Pada kasus PT Sinar Sukses Sentosa divisi Tiwul Instan ini diketahui bahwa produksi dan penjualan produk tidak stabil dan cenderung mengalami penurunan. Namun dari pihak manajemen perusahaan berkomitmen ingin mempertahankan produk tiwul instan ini sebagai *main product* bahan pangan lokal yang harus dijaga keberadaannya dan produk tepung kasava sebagai *side product* dari perusahaan ini. Oleh karenanya perlu dilakukan penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Menurut Yuwono dan Ichsan (2006), pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai pada perusahaan. Hasil pengukuran kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Sasaran-sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena metode *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1992) menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka penulis merumuskan permasalahan PT Sinar Sukses Sentosa yaitu: Bagaimana kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi Tiwul Instan dengan Metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini bertujuan: Menganalisis kinerja divisi Tiwul Instan PT Sinar Sukses Sentosa pada tahun 2010-2015 dengan Metode *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif yaitu mendeskripsikan PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan yang merupakan perusahaan pertama yang memproduksi tiwul instan. Pelaksanaan penelitian ini merupakan studi kasus yaitu bagaimana kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan pada tahun 2010-2015. Metode penentuan responden dengan purposif sampling, yaitu memilih responden yang benar-benar mengetahui permasalahan yang terjadi di PT Sinar Sukses Sentosa. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dalam bentuk data primer dan data sekunder. Cara pengambilan data dengan teknik wawancara, kuesioner, dan dokumentasi.

Metode analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Analisis perspektif financial dengan menghitung *ROI*, *TATO* dan *Net Profit Margin*.
- 2) Analisis perspektif pelanggan dengan menghitung *Sales return* dan *Sales retention*.
- 3) Perspektif bisnis internal dengan menghitung *capacity*.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menghitung *Employee productivity* dan *Employee turn over*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Finansial

Tabel 3. Hasil Penelitian Perspektif Finansial

| Parameter | Rata-rata | Target | Kesimpulan |
|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|
| <i>ROA</i> | -0,0096 | 5.08 % | Kinerja tidak baik |
| <i>TATO</i> | 0,2032 | 1.1 x/tahun | Kinerja tidak baik |
| <i>Net profit margin</i> | -0,0768 | 8.32 % | Kinerja tidak baik |

Rata-rata nilai *ROI* PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan mencapai -0.96 %. Nilai ini dibawah nilai target yaitu 5.08 %. Suatu perusahaan mempunyai kinerja yang baik jika mempunyai nilai *ROI* sebesar 5.08 % atau lebih besar dari 5.08 %. PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan selama periode 2010 sampai dengan 2015 mempunyai *ROI* rata-rata -0.96 %, hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan tidak baik. Keadaan ini juga terjadi pada nilai *TATO* dan *Net Profit Margin* perusahaan ini selama periode 2010 sampai dengan 2015. Rata-rata nilai *TATO* sebesar 0.2032 di bawah target 1.1, sedang nilai *Net Profit Margin* sebesar -7.68 % dibawah target 8.32 %. Hasil perhitungan *ROI* nilai sig 0,001 < 0,05, nilai sig *TATO* 0,000 < 0,05, dan nilai sig *Net Profit Margin* 0,022 < 0,05 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa dari perspektif finansial kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan selama periode 2010 sampai dengan 2015 tidak baik.

2. Perspektif pelanggan

Tabel 4. Hasil Penelitian Perspektif Pelanggan

| Parameter | Rata-rata | Target (%) | Kesimpulan |
|------------------------|-----------|------------|--------------------|
| <i>Sales return</i> | 0,66 | 15 | Kinerja tidak baik |
| <i>Sales retention</i> | 19,392 | 15 | Kinerja baik |

Rata-rata nilai *Sales return* PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan sebesar 0.66% selama periode tahun 2010-2015. Nilai ini berada jauh dibawah targetnya sebesar 15 % sedang nilai sig *Sales return* 0,000 < 0,05 . Penilaian kinerja PT Sinar Sukses sentosa divisi tiwul instan untuk *Sales return* tidak baik. Selanjutnya untuk penilaian *Sales retention* rata-rata 19.392 dengan target 20 %, nilai sig *Sales retention* 0,874 > 0,05. Penilaian kinerja PT Sinar Sukses sentosa divisi tiwul instan untuk *Sales retention* baik, hal ini dapat diartikan bahwa masih ada konsumen yang loyal terhadap tiwul instan.

3. Perspektif bisnis internal

Tabel 5. Hasil Penelitian Perspektif Bisnis Internal

| Parameter | Rata-rata | Target | Kesimpulan |
|-----------------|-----------|--------|--------------------|
| <i>Capacity</i> | 16.570 | 50% | Kinerja tidak baik |

Penilaian kinerja perspektif bisnis internal dilakukan dengan menghitung *capacity* perusahaan. Hasil pengujian statistik *capacity* PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan pada tabel 38 menunjukkan bahwa rata-rata *capacity* selama periode tahun 2010-2015 sebesar 16.570 %, nilai ini berada dibawah target *capacity* perusahaan sebesar 50 % dan nilai sig $0,000 < 0,05$. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja perspektif bisnis internal PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan tidak baik. Hasil ini dapat diartikan bahwa kapasitas produksi PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan ini belum optimal.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tabel 6. Hasil Penelitian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

| Parameter | Rata-rata (%) | Target (%) | Kesimpulan |
|------------------------------|---------------|------------|--------------------|
| <i>Employee productivity</i> | 70,475 | 100 | Kinerja tidak baik |
| <i>Employee turn over</i> | 11,602 | 5 | Kinerja tidak baik |

Rata-rata nilai *Employee productivity* PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan selama tahun 2010-2015 sebesar 70.475 %, dengan target yang harus dicapai adalah 100 %. Sedangkan rata-rata nilai *Employee turn over* sebesar 11.602 % lebih besar dari target maksimal yang ditentukan perusahaan sebesar 5 %. Nilai sig *Employee productivity* $0,011 < 0,05$, dengan hasil analisis Ha diterima yang berarti kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan tidak baik. Nilai sig *Employee turn over* $0,148 > 0,05$ dengan hasil analisis Ho diterima. Dari hasil analisis tersebut penilaian kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan apabila dilihat dari tingkat loyalitas karyawan mempunyai kinerja baik, hal ini dikarenakan gaji karyawan sesuai dengan UMP dan masa kerja sehingga karyawan cenderung untuk tidak keluar dari PT Sinar Sukses Sentosa.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan menggunakan metode *Balanced scorecard* perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif bisnis internal dan pertumbuhan kinerja tidak baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa secara keseluruhan kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan dengan metode *Balanced scorecard* tidak baik.

KESIMPULAN

Analisis kinerja PT Sinar Sukses Sentosa divisi tiwul instan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara diperoleh hasil kinerja tidak baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, I. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Penerbit BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Boy Isma Putra. 2005. *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Score Card (BSC) Di CV MCH Sidoarjo*. Jurnal Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- _____. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hardiyanto L, Achmad Holil, dan Pambudi H. 2005. *Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik*. Surabaya : Jurnal Institut Teknologi Sepuluh November.

- Lasdi L. 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global*. Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi, Vol. 2, No. 2. Halaman 54.
- Lukviarman, N. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Penerbit Andalas University Press.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi : Yogyakarta.
- Mayasari. 2015. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan*. Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Volume 15 No.1/ Maret 2015 Universitas Sumatera Utara halaman 28.
- Oktaviani, Usman, dan Mas’ud. 2013. *Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus di PT Inti Luhur Fuja Abadi)*. Jurnal Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya, Malang.
- Yuwono dan Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.