



ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. PELITA TRANSPORT PRIMA BATUSANGKAR

SKRIPSI

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S-1)
Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam*

Oleh :

MEGA BELLA
NIM. 1730403052

**JURUSAN AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BSINIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
BATUSANGKAR
2021 M / 1443 H**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : MEGA BELLA
Nim : 1730403052
Tempat / Tanggal Lahir : Karawang / 20 Juli 1998
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Akuntansi Syariah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul "ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA PT. PELITA TRANSPORT PRIMA BATUSANGKAR" adalah benar karya saya sendiri . Apabila dikemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini palgiat, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan semestinya.

Batusangkar, Agustus 2021
Saya yang menyatakan,



MEGA BELLA
NIM. 1730403052

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama **MEGA BELLA**, NIM : 1730403052 dengan judul “**Analisis Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Pelita Transport Prima Batusangkar**” memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang munaqasah.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, 08 Juli 2021

Ketua Jurusan Akuntansi Syariah

Yeni Melia, MM
NIP. 198505052015032005

Pembimbing

Mega Rahmi S.E.Sv., M.Si
NIP. 199001272020122008

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN)
Batusangkar

Dr. H. Rizal, M. Ag., CRP®
NIP/197310072002121001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama Mega Bella, NIM 1730403052, Judul **ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD PADA PT. PELITA TRANSPORT PRIMA BATUSANGKAR**, telah diuji dalam Ujian Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar yang dilaksanakan tanggal 16 Juli 2021.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.


No	Nama/NIP Penguji	Jabatan Dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
1	Mega Rahmi, SE.Sy., M.Si NIP. 199001272020122008	Ketua Sidang/ Pembimbing		16 Agustus 2021
2	Sri Adella Fitri, SE., M.Si NIP. 198307132006042002	Penguji I		16 Agustus 2021
3	Yeni Melia, MM NIP. 198505052015032005	Penguji II		9 Agustus 2021

Batusangkar, 2 Agustus 2020

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam




Dr. H. Rizal. M.Ag., CRP®
NIP. 19731007 2002121 001

ABSTRAK

MEGA BELLA, NIM 1730403052 judul skripsi “**Analisis Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Pelita Transport Prima Batusangkar**”. Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Batusangkar, 2021.

Pokok permasalahan dalam skripsi ini adalah Selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan hanya berdasarkan kinerja finansial dengan menilai perkembangan laba setiap tahun, hal ini disebabkan ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Kinerja non keuangan ternyata telah diabaikan karena dianggap sesuatu yang sulit pengukurannya. Sehingga diperlukan suatu metode yang bisa menggambarkan seluruh aspek penilaian kinerja dan salah satu metode yang bisa digunakan untuk mengukurnya yaitu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengukuran kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*), Sedangkan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer seperti kuesioner yang dibagikan kepada responden, wawancara dengan responden, dan lain sebagainya. Sedangkan sumber data sekunder seperti laporan keuangan berupa laporan neraca, laporan laba/rugi, data karyawan serta jumlah pelanggan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar periode 2016-2020. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif: 1) Perspektif Keuangan, 2) Perspektif Pelanggan, 3) Perspektif Proses Bisnis Internal, 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kinerja manajemen PT. Pelita Transport Prima Bastusangkar ditinjau dari: (1) Perspektif Keuangan adalah baik (dilihat dari rasio *Net Profit Margin*, *Return On Investment* dan *Return On Equity* mengalami peningkatan persentase setiap tahunnya); (2) Perspektif Pelanggan adalah baik (dilihat dari tingkat pemeroleh pelanggan mengalami peningkatan, profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik sedangkan tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat retensi pelanggan dapat dikatakan baik); (3) Perspektif Proses Bisnis Internal adalah baik (PT. Pelita Transport Prima Batusangkar sudah melakukan proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual dengan baik); (4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah baik (perusahaan sudah memberikan hasil yang baik hal ini ditinjau dari tingkat produktivitas karyawan yang tinggi, tingkat kepuasan karyawan, serta dari tingkat retensi karyawan perusahaan telah mampu mempertahankan jumlah karyawannya).

Kata Kunci: *PT.Pelita Transport Prima Batusangkar, Penilaian Kinerja, Balanced Scorecard*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	
PENGESAHAN TIM PENGUJI	
ABSTRAK	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Batasan Masalah.....	5
D. Rumusan Masalah.....	5
E. Tujuan Penelitian.....	5
F. Manfaat dan Luaran Penelitian.....	6
G. Defenisi Operasional	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Landasan Teori	9
1. <i>Balanced Scorecard</i>	9
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	9
b. Kelebihan <i>Balanced Scorecard</i>	12
c. Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	13
d. Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	14
e. Tahapan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2. Pengukuran Kinerja	18
a. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	18
b. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	20
c. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja.....	20
d. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja	21
e. Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik.....	21

B. Penelitian Relevan	23
C. Kerangka Berfikir	29
BAB III METODE PENELITIAN	30
A. Jenis Penelitian	30
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	30
C. Metode Penelitian	30
D. Teknik Pengumpulan Data	33
E. Teknik Analisis Data	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
A. Gambaran Umum Perusahaan	40
1. Sejarah PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.....	40
2. Visi dan Misi PT. Pelita Transport Prima Batusangkar	41
3. Struktur Organisasi	43
4. Data Umum PT. Pelita Transport Prima Batusangkar	45
B. Pembahasan	46
1. Analisis Kinerja Perspektif Keuangan	47
2. Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan	57
3. Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	66
4. Analisis Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	68
BAB V PENUTUP.....	81
A. Kesimpulan.....	81
B. Saran	84

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik <i>Balanced Scorecard</i>	22
Tabel 3. 1 Pengukuran <i>Balance Scorecard</i>	35
Tabel 4. 1 Pengukuran <i>Balance Scorecard</i>	47
Tabel 4. 2 Rasio <i>Net Profit Margin</i> (NPM) PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2016-2020.....	49
Tabel 4. 3 Rasio <i>Return On Investment</i> (ROI) PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2016-2020.....	51
Tabel 4. 4 Rasio <i>Return On Equity</i> (ROE) PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2016-2020.....	53
Tabel 4. 5 Pengukuran <i>Balance Scorecard</i>	55
Tabel 4. 6 Hasil Pengukuran Rasio Keuangan PT.Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2016-2020.....	55
Tabel 4. 7 Jumlah Pelanggan Tahun 2016-2020	57
Tabel 4. 8 Tingkat Pemeroleh Pelanggan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2016-2020.....	58
Tabel 4. 9 Hasil Pengukuran Pemeroleh Pelanggan	58
Tabel 4. 10 Tingkat Retensi Pelanggan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2016-2020.....	60
Tabel 4. 11 Hasil Pengukuran Retensi Pelanggan	60
Tabel 4. 12 Tingkat Profitabilitas Pelanggan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2016 -2020.....	62
Tabel 4. 13 Hasil Pengukuran Profitabilitas Pelanggan.....	62
Tabel 4. 14 Kepuasan Pelanggan	64
Tabel 4. 15 Daftar Harga PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.....	66
Tabel 4. 16 Data Jumlah Karyawan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2015-2020.....	68
Tabel 4. 17 Tingkat Produktivitas Karyawan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2016 -2020.....	69
Tabel 4. 18 Hasil Pengukuran Produktivitas Karyawan	69

Tabel 4. 19 Tingkat Retensi Karyawan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2016-2020.....	71
Tabel 4. 20 Hasil Pengukuran Retensi Karyawan.....	71
Tabel 4. 21 Kepuasan Karyawan	73
Tabel 4. 22 Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penilaian Kinerja Perusahaan.....	29
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.....	43
Gambar 4. 1 Skala Kinerja.....	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Secara global, perkembangan teknologi transportasi memungkinkan produk yang berupa barang dan jasa mengalir dari bagian dunia yang satu ke bagian dunia yang lain dengan jumlah relative besar, dalam waktu yang relative singkat serta dalam harga yang relative murah. Dalam bidang pemanufakturan timbul teknologi manufakturan maju. Perkembangan teknologi ini didorong oleh dan mendorong persaingan global. Dalam persaingan global, konsumen menginginkan produk yang bermutu tinggi, sangat fungsional, dan berharga murah. Untuk menjawab kebutuhan konsumen tersebut perusahaan harus menggunakan strategi unggul dengan mengutamakan tujuan laba jangka panjang. Strategi ini dapat dilaksanakan jika perusahaan menguasai teknologi pemanufakturan maju. Teknologi pemanufakturan maju adalah teknologi yang memungkinkan perusahaan menghasilkan produk yang bermutu tinggi, meningkatkan produktivitas dengan cara mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah, sehingga biaya perusahaan secara total dapat ditekan dan kebutuhan konsumen dapat dipenuhi. (Riyadi, 2017, p. 1)

Dalam menghadapi persaingan bisnis tersebut perusahaan memerlukan strategi yang tepat untuk dapat bertahan atau memenangkannya. Oleh karena itu perusahaan berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnisnya dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas penerapan strategi tersebut, perusahaan perlu memiliki apa yang disebut dengan sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah

diterapkan. Untuk sebuah sistem pengukuran kinerja perusahaan yang menyeluruh, pengukuran dengan hanya melihat aspek keuangan tidak akan cukup memadai karena pengukuran kinerja dengan tolok ukur keuangan hanya akan menunjukkan seberapa baik organisasi telah melakukan sesuatu pada masa lalu. Dalam jangka pendek mungkin manajer dapat menghasilkan kinerja yang baik meskipun mengabaikan pengukuran nonfinansial, tapi tidak untuk jangka panjang. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan karena sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi dan dapat digunakan untuk menyusun strategi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Melakukan penilaian kinerja dalam suatu unit bisnis organisasi tentunya akan dilakukan dengan harapan agar hasil penilaian tersebut dapat digunakan sebagai cara menilai kemajuan karyawan yang berdampak pada kemajuan suatu organisasi. Tanpa kinerja yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas suatu organisasi. Dengan melakukan penilaian kinerja, organisasi dapat meminimalisir kesalahan manajemen atas sumber daya manusia, keuangan produksi, atau dapat dikatakan meminimalisir kesalahan manajemen organisasi secara keseluruhan (Koesomowidjojo,2017:10). Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Selama ini pengukuran kinerja yang umum digunakan adalah pengukuran kinerja tradisional yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja.

Dalam hal ini, kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. Dengan adanya kekurangan model akuntansi keuangan, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja

yang diperlukan adalah pengukuran kinerja yang menilai dari berbagai perspektif, oleh sebab itu pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode *balanced scorecard*.

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen kinerja untuk mengukur apakah kegiatan operasional berskala kecil perusahaan adalah selaras dengan tujuan berskala lebih besar dalam hal visi dan strategi. Laporan kinerja berdasarkan ukuran keuangan dan non keuangan yang luas, adalah bagian yang penting dari usaha perusahaan untuk lebih memahami dan mengimplementasikan strateginya. BSC menyajikan alat pengukuran kinerja komprehensif yang mencerminkan seluruh ukuran penting untuk kesuksesan strategi perusahaan. BSC memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada strategi (Blocher,2007:73). Metode BSC membantu menilai tidak hanya situasi keuangan perusahaan, tetapi juga mengevaluasi indikator non keuangan, yang penting untuk mencapai daya saing maksimum dari perusahaan (Lila,2018:116). *Balanced Scorecard* ini dapat dipakai untuk mengelola kinerja dengan mempertimbangkan faktor strategi dan risiko secara tepat. Mengelola kinerja dengan mempertimbangkan faktor strategi dan risiko saat ini merupakan keharusan bagi suatu perusahaan, karena dengan mengelola kinerja dengan cara ini, perusahaan dapat menggunakan seluruh potensi sumber daya yang tersedia secara optimal untuk dapat dimaksimalkan (Rangkuti,2011:1-2).

PT. Pelita Transport Prima Batusangkar merupakan sebuah perusahaan angkutan penumpang, pada saat ini perusahaan memiliki armada sebanyak 22 Unit dan memiliki karyawan sebanyak 27 Orang. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Bapak Eri Endrizal selaku Koordinator Administrasi dan Keuangan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar, penulis mendapatkan informasi bahwa selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan hanya berdasarkan kinerja finansial atau keuangan dengan menilai perkembangan laba setiap tahun, hal ini disebabkan ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Kinerja non keuangan ternyata telah diabaikan karena dianggap sesuatu yang

sulit pengukurannya. Untuk sebuah sistem pengukuran kinerja perusahaan yang menyeluruh, pengukuran dengan hanya melihat aspek keuangan tidak akan cukup memadai karena pengukuran kinerja dengan tolak ukur keuangan hanya akan menunjukkan seberapa baik organisasi telah melakukan sesuatu pada masa lalu. Sedangkan dilihat dari aspek non keuangan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar, belum tertata dengan baik diantaranya seperti penilaian kinerja dari perspektif pelanggan. Pelanggan melakukan penilaian hanya melalui pendapat lisan, sehingga tidak ada data akurat tentang bagaimana penilaian pelanggan serta berkurangnya karyawan pada setiap periodenya.

Oleh karena itu persaingan bisnis saat ini perusahaan tidak cukup hanya dengan mengandalkan aspek keuangan saja karena data-data keuangan hanya bersifat historis dan berjangka pendek. Untuk itu diperlukan adanya penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* pada PT. Pelita Transport Prima Batusangkar, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut dalam sebuah skripsi yang berjudul “**Analisis Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Pelita Transport Prima Batusangkar**”

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang telah penulis uraikan maka dapat diketahui identifikasi masalahnya adalah :

1. Pengukuran kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar masih memfokuskan pada aspek keuangan.
2. Kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar belum melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* dari perspektif pelanggan.

3. Kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar belum melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* dari perspektif proses bisnis internal.
4. Kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar belum melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* dari perspektif pembelajaran pertumbuhan.
5. Kelemahan dan keunggulan yang dimiliki PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka penulis membatasi penelitian yang penulis angkat berdasarkan judul di atas yaitu analisis pengukuran kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran periode 2016-2020.

D. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana pengukuran kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran periode 2016-2020”

E. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengukuran kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* periode 2016-2020 yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

F. Manfaat dan Luaran Penelitian

1. Manfaat Penulisan :

a. Bagi Perusahaan

Hasil analisis dapat dijadikan masukan guna meningkatkan kinerjanya pada masa mendatang yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek non keuangan.

b. Bagi Penulis

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar S1 pada Institut Agama Islam Negeri, serta untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis bahwa pengukuran kinerja tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja, tapi aspek non keuangan juga.

2. Luaran Penelitian

Adapun luaran penelitian ini adalah diterima pada Jurnal kampus IAIN Batusangkar.

G. Defenisi Operasional

Untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam pemahaman dari judul proposal skripsi ini kiranya penulis paparkan terlebih dahulu beberapa istilah-istilah berikut:

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Balanced Scorecard (BSC) adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan ninkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Rangkuti,2011:1-6). *Balance Scorecard* memiliki empat perspektif yang digunakan sebagai ukuran untuk menilai kinerja dari sebuah entitas bisnis sebagai berikut: (Ana,2020:52-53).

1. Perspektif Financial

Aspek ini dijadikan tolak ukur keberhasilan manajemen dilihat dari segi keuntungan/laba yang diperoleh. Tolak ukur keuangan di desain sebaik mungkin, agar dapat memberikan gambaran yang akurat terhadap keberhasilan suatu organisasi. Tujuan financial menjadi focus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. setiap ukuran yang terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja financial. Tujuan dan ukuran financial harus memainkan peran ganda, yaitu:

- a. Menentukan kinerja financial yang diharapkan dari strategi
- b. Menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *Balance Scorecard* lainnya.

2. Perspektif Pelanggan

Aspek ini menjadikan kepuasan pelanggan sebagai tolak ukur keberhasilannya. Kinerja yang dilakukan harus bisa mempertimbangkan dan dapat memenuhi perspektif pelanggan yang empat yaitu: kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar dan pelanggan yang profitable.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada aspek ini para manajer melakukan identifikasi terhadap berbagai masalah yang dihadapi serta produktivitas, akurasi, waktu siklus, kompetensi inti serta keefektifan dalam menggunakan sumber daya yang ada.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek ini berfokus pada kemampuan manusia (SDM), yang dalam hal ini manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Banyak cara yang dilakukan seperti mengadakan pelatihan, seminar dan lain-lain. Salah satu inovasi manajemen yang bisa dilakukan adalah dengan mengadopsi manajemen strategic melalui penerapan konsep *Balance Scorecard*. Terkait dengan pemanfaatan sumber daya tersebut, tingkat keberhasilan kinerja dapat dilihat dari empat faktor utama yaitu:

- a. Aspek keuangan
- b. Aspek pemangku kepentingan
- c. Aspek penyelenggaraan proses internal
- d. Pertumbuhan institusi secara keseluruhan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen kinerja untuk mengukur apakah kegiatan operasional berskala kecil perusahaan adalah selaras dengan tujuan berskala lebih besar dalam hal visi dan strategi. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis dan merupakan mekanisme untuk menerjemah strategi-strategi dan taktik secara simultan sehingga kebijakan dan aktivitas dapat diukur dari rencana, implementasi dan sampai kepada hasil (Murwani,2014:2). Dari hasil studi dan riset disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis/intern, dan pembelajaran pertumbuhan. Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (perspektif konsumen, proses bisnis, dan pembelajaran). Didalam sistem manajemen strategis ada 2 tahapan penting, yaitu tahap perencanaan dan implementasi. Posisi *balanced scorecard* awalnya berada pada tahap implementasi saja, yaitu sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif bagi para eksekutif dan memberikan umpan balik tentang kinerja manajemen. Penerapan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dapat menciptakan pengukuran kinerja yang objektif berdasarkan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan. *Balanced scorecard* adalah salah satu alat manajemen kontemporer yang completely mengukur kinerja perusahaan tidak hanya perspektif keuangan tetapi juga kinerja non finansial. Metode *balanced scorecard*

sangat penting digunakan dalam penerapan strategi perusahaan agar perusahaan mampu merancang sekaligus menilai berbagai strategi yang cocok untuk dijalankan oleh perusahaan. Metode pengukuran kinerja yang ada harus mampu mengukur kinerja perusahaan dari segala aspek sehingga dapat diketahui keadaan keseluruhan dari perusahaan dan penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja merupakan solusi yang tepat. *Balanced scorecard* hadir untuk menggantikan konsep scorecard model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja (Ramadhani,2016:141).

Balanced Scorecard adalah sebuah alat ukur kinerja perusahaan yang: (Dian,2013:9)

- 1) Terdiri dari perspektif finansial dan non finansial
- 2) Diturunkan dari strategi dan visi perusahaan
- 3) Terdiri dari sasaran jangka pendek dan jangka panjang
- 4) Terdiri dari indikator-indikator masa lalu dan masa depan
- 5) Terdiri dari perspektif kinerja internal dan eksternal

BSC merupakan suatu sistem pengukuran taktis atau operasional untuk mengelola strategi jangka panjang dan menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut: (Winarsih,2014:162)

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
- 2) Memperjelas dan menerjemahkan misi dan strategi
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Dampak dari keberhasilan penerapan *balanced scorecard* memicu para eksekutif untuk menggunakan *balanced scorecard* pada tahapan yang lebih tinggi, yaitu perencanaan strategis. Mulai saat itu, *balanced scorecard* tidak hanya digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi sistem manajemen strategis dengan menggunakan analisis SWOT dan *balanced scorecard* kita dapat memperoleh keseimbangan strategis antara target kinerja keuangan dan target kinerja

pelanggan, kinerja internal proses, dan kinerja SDM. Kinerja keuangan yang meliputi peningkatan penjualan, ROI, laba bersih, dan efisiensi biaya harus diimbangi dengan efisiensi biaya yang ditimbulkan dari kegiatan operasional internal proses, seperti perhitungan rasio biaya operasional, beban usaha serta berbagai biaya overhead yang harus dikeluarkan untuk meningkatkan penjualan.

Keseimbangan yang jelas antara berbagai perspektif (target, inisiatif strategis serta ukurannya) akan semakin memfokuskan target market yang akan dialyahi. Perusahaan yang fokus melayani pasar sasaran akan semakin ahli dibidangnya karena perusahaan ini telah semakin memahami karakteristik pelanggannya. Berdasarkan metode yang digunakan dalam *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan akibat akumulasi berbagai kegiatan non keuangan seperti kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, kinerja peningkatan proses internal bisnis dan kinerja SDM yang produktif dan memiliki komitmen. Kinerja pada perspektif keuangan diukur dengan menggunakan pengukuran sebagai berikut:

- 1) Laba investasi (Return on Investment)
- 2) Peningkatan penjualan
- 3) Bauran pendapatan (*revenue mix*)
- 4) Pemanfaatan aktiva (diukur dengan *asset turn over*)
- 5) Efisiensi biaya

Ukuran dari perspektif keuangan akan terlihat dari pencapaian ROE dan ROI, margin laba serta efisiensi biaya yang semakin meningkat sehingga perusahaan dapat menguasai pasar dan lebih baik dibandingkan pesaing. Kinerja pada perspektif pelanggan diukur melalui:

- 1) Jumlah pelanggan baru
- 2) Jumlah pelanggan yang membeli kembali
- 3) Loyalitas pelanggan

Kinerja pada perspektif internal proses diukur dengan menggunakan ukuran:

- 1) Waktu proses
- 2) Pengiriman tepat waktu
- 3) Efektivitas proses

Ukuran dari perspektif internal proses bisnis akan terlihat dari pencapaian tingkat inovasi (munculnya produk baru), operasional, dan produksi yang semakin baik serta layanan purna jual.

b. Kelebihan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) adalah salah satu metode rencana strategi. Dibandingkan dengan metode-metode lain, BSC memiliki kelebihan sebagai berikut :

- 1) BSC dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi diantara para *stakeholders* dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan BSC, para *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama (dengan itu mereka dapat mengatasi hambatan pada visi.)
- 2) BSC memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk fisik (*tangible asset*) maupun berupa non-fisik (*intangible asset*). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible* (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada manajemen.)
- 3) BSC Dapat Mengaitkan Strategi Dengan Kinerja Organisasi (*Performance*). Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun. Sedangkan BSC memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Dan proses pelaksanaan itu dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan

menggunakan *Key Performance Indicators* yang bisa disingkat menjadi KPI. Hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen).

- 4) BSC memiliki Konsep Sebab-Akibat. Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab-akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen).
- 5) BSC dapat Membantu Proses Penyusunan Anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan BSC sebagai titik tolak. Dari BSC kita dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada sumber daya dan manajemen). (Suwardi,2007:48-50)

c. **Karakteristik *Balanced Scorecard***

Tanpa dukungan yang kuat dari manajemen puncak, sangat sulit untuk melaksanakan implementasi sebuah konsep seperti BSC juga dibutuhkan waktu yang lama untuk membuat keseluruhan organisasi memahami ide-ide dan pengaruh yang terkandung didalam konsep tersebut dalam pekerjaan sehari-hari setiap karyawan. Saat ini, yang

paling penting bagi seluruh organisasi adalah merasakan bahwa manajemen puncak secara nyata menyokong berbagai nilai, ide, dan filosofi manajemen yang terdapat dalam BSC. Manajemen puncak harus menyediakan sumber-sumber daya, pelatihan, dan waktu yang memadai agar *balanced scorecard* dapat diselenggarakan dengan baik.

Salah satu tujuan utama BSC adalah untuk menciptakan partisipan dan komunikasi mengenai visi dan tujuan strategis suatu perusahaan. Jika konsep tersebut diterapkan tidak sebagaimana mestinya, maka orang-orang didalam organisasi mungkin akan memiliki persepsi yang salah bahwa BSC pengontrol untuk diri mereka, bukan demi perusahaan yang sedang berusaha membuat kemajuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, semua lini dan jenjang yang ada dalam perusahaan hendaknya berpartisipasi dalam proses aktual pengembangan *balanced scorecard*, yang prosesnya dapat diawali dari visi komprehensif perusahaan. Melalui proses inilah dapat dihasilkan konsensus tentang bagaimana masing-masing orang dapat mewujudkan adilnya untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Cara lain untuk menciptakan partisipasi dan rasa memiliki terhadap proyek tersebut adalah dengan membiarkan organisasi memutuskan langkah menurut versi konsepnya sendiri.

d. Perspektif *Balance Scorecard*

1) Perspektif Financial

Tujuan financial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. Setiap ukuran yang terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja finansial. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yaitu:

- a) Menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi
- b) Menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya

Hal pertama yang harus dilakukan perusahaan ketika melakukan pengukuran secara finansial adalah mendeteksi keberadaannya dalam industri. Posisi perusahaan dalam industri mempengaruhi strategi perusahaan yang selanjutnya berpengaruh pada penentuan indikator pengukuran finansial perusahaan. Kinerja finansial perusahaan merupakan hasil akhir dari kinerja tiga perspektif lain, yaitu konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas dan efisiensi. Pada rasio likuiditas dihitung nilai *current ratio* dan *quick ratio*, kemudian rasio solvabilitas diukur *debt to assets ratio*, *debt to equity ratio*, lalu *rasio profitabilitas* dengan mengukur nilai ROA, ROI, dan profit margin, dan pada rasio efisiensi dihitung dengan membandingkan penerimaan dan total biaya.

2) Perspektif Pelanggan

Kecenderungan konsumen terhadap suatu barang atau produk umumnya dilatarbelakangi oleh empat kategori, yaitu:

a) Waktu

Kategori ini umumnya identic dengan ukuran *lead time*. Pada sudut pandang pelayanan terhadap konsumen, *lead time* merupakan waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan konsumen. Untuk produk yang telah tersedia, *lead time* dapat diukur mulai dari waktu perusahaan menerima pesanan sampai pada waktu perusahaan mengirimkan produk dan jasanya kepada pelanggan. Sedangkan untuk produk baru, *lead time* adalah waktu produk untuk dibawa ke pasaran.

b) Kualitas

Kualitas umumnya diukur dengan ketepatan aktivitas pengiriman produk. Selain itu, kualitas juga diterjemahkan dalam tingkat produk cacat ketika produk tersebut tiba ditangan konsumen.

c) Kinerja dan Pelayanan

Kombinasi dari kinerja dan pelayanan diukur dari bagaimana produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat memberikan kontribusi untuk menghasilkan nilai tambah bagi konsumennya.

d) Biaya

Biaya merupakan komponen utama dari sebuah produk. Untuk membuat kesepakatan pembelian sebuah produk dengan perusahaan penjual, konsumen akan sangat memperhatikan harga dari produk tersebut. Penentuan biaya yang tepat dari sebuah produk sangat penting bagi perusahaan guna memberikan pelayanan yang bisa memuaskan konsumennya.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, manajer mengidentifikasi berbagai proses internal yang sangat penting untuk pencapaian tujuan pelanggan dan tujuan finansial perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a) Memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
- b) Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Contoh faktor proses bisnis internal perusahaan yang dapat digunakan sebagai ukuran penilaian pemenuhan harapan pelanggan adalah produktifitas dan kualitas produk yang dihasilkan. Kedua faktor tersebut dihasilkan oleh tenaga kerja yang mempunyai kemampuan yang memadai serta menguasai teknologi. Dengan adanya tenaga kerja yang memiliki kemampuan memadai sesuai dengan kebutuhan perusahaan, perusahaan dapat memastikan proses produksinya akan berjalan dengan efektif, produktifitas perusahaan serta kualitas dari produk yang dihasilkan akan meningkat, berkurangnya produk cacat, dan terjadinya efisiensi biaya produksi.

Pengukuran perspektif ini terdiri dari jumlah produksi yang dihasilkan dalam suatu periode akuntansi, *manufacturing cycle effectiveness* (MCE) dengan membandingkan waktu pengolahan dengan waktu penyelesaian, serta tingkat kerusakan produk dengan perhitungan *part per million defect rate* yaitu dengan kerusakan produk dibandingkan produksi keseluruhan dan dikalikan 100%.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hal yang mendasari diperlukannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah selalu berubahnya target-target yang ditetapkan oleh perusahaan. Perubahan-perubahan target tersebut tidak lepas dari kondisi dunia bisnis pada era globalisasi yang cenderung sangat dinamis. Oleh karena itu, dengan upaya pembelajaran dan pertumbuhan terus-menerus yang dilakukan oleh perusahaan, perusahaan bisa secara terus-menerus menyelaraskan target-targetnya dengan kedinamisan dari pergerakan dunia bisnis. Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif financial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang ambisius dalam ketiga perspektif lainnya dapat terwujud (Syariati,2013:10-16).

Pengukuran pada perspektif ini meliputi tingkat kepuasan karyawan dengan membandingkan skor persepsi dengan skor harapan, retensi karyawan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan keseluruhan, produktivitas karyawan dengan membandingkan penjualan dan jumlah karyawan, dan pelatihan karyawan dibandingkan antara jumlah karyawan pelatihan dan jumlah karyawan (Wiwik,2017:181).

e. Tahapan *Balanced Scorecard*

Ada empat tahapan yang harus dilakukan dalam menyusun *balanced scorecard*, yaitu:

- 1) Mengklasifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dalam ukuran kinerja.
- 3) Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif (program-program) strategis.
- 4) Mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus-menerus dimasa yang akan datang.

Berdasarkan tahapan yang telah disebutkan diatas, proses *balanced scorecard* dimulai dari visi dan strategi perusahaan. Dari visi dan misi tersebut, faktor kesuksesan yang penting didefenisikan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis tujuan-tujuan strategis.

2. Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Pada pengertian ini kinerja diartikan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan mampu dicapai oleh organisasi. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan suatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam metode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kinerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya, membedakan pengukuran

kinerja secara tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja actual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya (Devani, 2015:85).

Pengukuran kinerja merupakan tahapan penting yang dilaksanakan setelah mendefinisikan lingkup produk atau proses yang diperbaiki. Perusahaan sebaiknya menyiapkan investasi untuk melakukan pengukuran kinerja. Hal ini karena tanpa melakukan pengukuran kinerja, akan sulit untuk melakukan peningkatan kinerja. Pengukuran dilakukan pada tahapan awal penerapan *six sigma* untuk menentukan titik awal sehingga kinerja yang terukur setelah implementasi *six sigma* akan jauh lebih bermakna. Aktivitas pengukuran kinerja yang dilakukan termasuk merekam semua aspek kuantitatif proses untuk dianalisis lebih lanjut. Aktivitas pengukuran harus mencakup semua faktor yang dapat menyebabkan bias pada keluaran proses. Faktor-faktor ini juga dianalisis pada saat pengukuran, dan diperlakukan sebagai variabel persamaan (Soemohadiwidjojo,2018:28).

Pokok utama kinerja yang harus dinilai adalah unsur manusia, karena mereka adalah pelaku yang berperan didalamnya. Manusia merupakan salah satu sumber daya yang sangat berperan dalam menentukan kinerja organisasi, sehingga kinerja para perilaku organisasi harus dinilai. Masalahnya bagaimana dasar ukuran untuk menilai kinerja, oleh karena itu, pimpinan organisasi harus menentukan standar ukurannya. Standar pengukuran dianggap memuaskan bila: (Hidayat, 2020, p. 41)

- 1) Pernyataanya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan.
- 2) Memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan.
- 3) Mengarahkan perhatiannya kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja akan diukur.

b. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

c. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Karakteristik dari suatu pengukuran kinerja adalah pengukuran kinerja pegawai nonfinansial harus dimasukkan kedalam suatu sistem. Karena banyak tujuan perusahaan yang tidak mendasar pada biaya. Yang termasuk disini adalah: waktu, ketersediaan alat, ketepatan jadwal dan persentase produk yang tidak salah. Karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif adalah keharmonisan strategik adalah sejauh mana sistem penilaian kinerja pekerjaan yang harmonis (sebangun) dengan strategi, tujuan, dan kultur organisasi (Susanto, 2017, p. 57).

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh konsumen-focused, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggan.

- 2) Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-validated.
- 3) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- 4) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

d. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimasa bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- 2) Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- 3) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- 4) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan (Sony,2007:29).

e. Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik

Secara umum, suatu sistem pengukuran yang baik harus terdiri dari sekumpulan tolok ukur yang mengkombinasikan antara matriks keuangan dan non keuangan dengan 24 atribut sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik *Balanced Scorecard*

Mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya, dan faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan.	Jika memungkinkan, dikembangkan dengan menggabungkan pendekatan <i>top-down</i> dan <i>bottom-up</i> .
Relavan dan mendukung strategi.	Dikomunikasikan ke seluruh bagian yang relavan dalam organisasi.
Sederhana untuk diimplementasikan.	Dapat dipahami.
Tidak kompleks.	Disepakati bersama.
Digerakkan oleh pelanggan.	Berhubungan dengan faktor-faktor yang berhubungan dan membuat sebuah perbedaan.
Integral dengan seluruh fungsi dalam organisasi.	Terhubung dengan aktivitas sehingga hubungan yang jelas terlihat antara sebab dan akibat.
Sesuai dengan keseluruhan tingkatan organisasi.	Difokuskan lebih pada pengelolaan sumber daya, ketimbang biaya yang sederhana.
Sesuai dengan lingkungan eksternal.	Dimanfaatkan untuk memberi " <i>rela time feedback</i> ".

Mendorong kerjasama dalam organisasibaik secara horizontal maupun vertical.	Digunakan untuk memberi “ <i>action-oriented feedback</i> ”.
Hasil pengukurannya dapat dipertanggungjawabkan.	Jika diperlukan, suatu tolok ukur bisa ditambahkan lintas fungsional dan lintas level manajemen.
Mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi.	Mendorong perbaikan secara kontinyu dan tiada henti.
Secara kontinyu dinilai relevansinya terhadap 23 atribut diatas dan dibuang jika kegunaanya hilang atau ada tolok ukur yang baru atau lebih relavan ditemukan. Jika suatu sistem tolok ukur organisasi jauh dari karakteristik atau atribut diatas maka saatnya untuk menguji kembali kegunaan tolok ukur kinerja yang ada dan mencari tolok ukur yang baru.	

B. Penelitian Relavan

1. Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Dealer Honda Naga Mas Motor Baturetno).

Skripsi yang dibuat oleh Yogie Krisna Putera tahun 2017 dengan judul “Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard: Studi Kasus pada Dealer Honda Naga Mas Motor

Baturetno“ dengan metode yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Permasalahan dalam penelitian ini adalah selama ini pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan hanya memfokuskan pada aspek keuangannya saja. penilaian kinerja yang mendasarkan hanya pada sisi keuangan sudah dianggap tidak mereleksikan dan menggambarkan keadaan asli dalam perusahaan, penilaian yang sesuai harus mendasarkan pada keuangan dan pelanggan, sedangkan pengukuran kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan tidak sesuai dengan pengukuran kinerja era globalisasi. Setiap perusahaan termasuk perusahaan Honda Naga Mas Motor sangat memerlukan metode pengukuran kinerja yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan dimasa yang akan datang, sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

Kesimpulan yang didapatkan dari skripsi ini adalah (1) ditinjau dari perspektif keuangan Dealer Honda Naga Mas Motor ditinjau dari penjualan dan layanan yang dilakukan oleh perusahaan setiap tahun mengalami kenaikan dan peningkatan persentase penjualan, dengan hal ini dapat dikatakan bahwa penjualan Dealer Honda Naga Mas Motor baik. (2) perspektif pelanggan dari hasil pembagian kuisioner menunjukkan skor perhitungan sebesar 712 yang mana skor tersebut termasuk dalam kategori puas, tingkat kepuasan yang telah diberikan pelanggan berarti menunjukkan bahwa kinerja perusahaan perspektif pelanggan baik. (3) perspektif proses bisnis internal dikatakan baik hal ini terlihat dari perusahaan telah mempersiapkan strategi-strategi untuk meningkatkan layanan serta kualitas perusahaan. (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikatakan baik karena perusahaan telah strateginya dengan melihat kapabilitas karyawan, sistem informasi dan motivasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah metode yang digunakan pada penelitian Yogie Krisna Putera metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan

studi kasus, sedangkan penelitian penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Serta tidak diperolehnya data keuangan secara lengkap dan detail seperti laporan keuangan, neraca keuangan dan laporan laba rugi. Hal ini karena perusahaan tidak bisa mempublikasikan laporan keuangan sehingga penulisannya bisa memperoleh informasi mengenai data penjualan setiap bulan dan layanan servis tiap bulan dalam jangka waktu satu tahun. Keterbatasan ini berdampak tidak dapat diperolehnya data kinerja keuangan seperti ratio likuiditas, ratio solvabilitas, rasio rentabilitas sehingga kesimpulan akhir perspektif keuangan kurang menunjukkan indikator keberhasilan keuangan menurut kajian teori *balanced scorecard*, sedangkan penulis dapat memperoleh laporan keuangan yang dilihat dari rasio *Net Profit Margin*, *Return On Investmen* dan *Return On Equity* serta objek penelitian pada PT.Pelita Transport Prima Batusangkar. Adapun persamaan penelitian ini adalah pengukuran kinerjanya menggunakan metode *balance scorecard*.

2. Implementasi *Balance Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI

Skripsi yang ditulis oleh Rizky Solikha tahun 2018 dengan judul “Implementasi *Balance Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI” dengan metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Yang menjadi permasalahan skripsi ini adalah penilaian kinerjanya masih menitikberatkan penilaian keberhasilan suatu program pada aspek keuangan dan pelayanan sehingga diperlukan pengukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja. sejak rumah sakit berdiri, pengukuran kinerja rumah sakit menggunakan metode tradisional. Karena tuntutan kenaikan tipe rumah sakit islam Yogyakarta PDHI menjadi tipe C tahun 2015 rumah sakit mencoba untuk menetapkan pertama kali metode *Balance Scorecard* pengukuran kinerjanya namun sampai saat ini rumah sakit belum mengimplementasikan penilaian kinerjanya menggunakan *Balance Scorecard*. Sehingga pihak manajemen belum memiliki bayangan

bagaimana asil pengukuran kinerja atas kinerja yang telah dihasilkan. Oleh karena itu pihak manajemen kurang memiliki informasi yang akurat dan lengkap untuk sarana pencapaian tujuan rumah sakit islam Yogyakarta PDHI dan kemajuan rumah sakit dimasa mendatang.

Kesimpulan yang diperoleh penulis dari skripsi Rizky Sholikha yaitu (1) Kinerja dari prespektif keuangan dari empat indikator memiliki hasil yang baik. kinerja keuangan diukur dengan 4 indikator yaitu *Net Profit Margin, Return ON Investment, Rasio Efisiensi dan Rasio Efektifitas*. Rasio NPM mengalami peningkatan hasil yaitu sebesar 2%, pada tahun 2016 rasio NPM sebesar 11% menjadi 13% pada tahun 2017 sehingga dikatakan baik. kinerja ROI juga mengalami kenaikan dari tahun 2016 sebesar 7,6% menjadi 8,8% pada tahun 2017. Kinerja ROI juga dikatakan baik. Rasio Efektifitas di katakan kurang Baik karena mengalami penurunan sebesar 6% dari tahun 2016 sebesar 123% menjadi 117%. Sehingga dikatakan kurang efektif. Dan pada rasio Efisiensi mengalami kenaikan sebesar 1% dari tahun 2016 yaitu sebesar 82% pada tahun 2017 sebesar 83% dinilai kurang baik. (2) Kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan indikator kepuasan pelanggan di ukur pada tahun berjalan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan pada kategori puas dan di intrepetasikan di dengan hasil Baik dengan hasil kecenderungan skor 53%. (3) Kinerja dari prespektif Bisnis Internal menggunakan indikator *Bed Occupancy Rate, Average Lenght Of Stay, Turn Over Internal, Net Death Rate, Gross Death Rate*. Pada BOR Menunjukkan hasil yang Baik dengan rata-rata 66% standar idealnya adalah 60%-85%. Rasio AvLOS dikatakan kurang baik dengan rata-rata 4 hari dengan standar idealnya 6-9 hari, rasio NDR menunjukkan rata-rata 20,5% dinilai Baik pada setiap taunnya karena mengalami penurunan, dinilai baik karena standar idealnya <25% hari, dan GDR menunjukkan rata-rata 39,5% dinilai baik pada setiap tahunnya karena mengalami penurunan dan dinilai baik rata-ratanya karena <45%. (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan empat indikator yaitu

retensi pelanggan, pelatihan karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan. Dari indikator retensi karyawan dikatakan “kurang” dikarenakan mengalami peningkatan sebesar 0,6% yaitu dari 4,2% di tahun 2016 menjadi 4,8% di tahun 2017. Pelatihan karyawan dikatakan “baik” dikarenakan mengalami kenaikan sebesar 6% yaitu dari 39% di tahun 2016 menjadi 54,58 % di tahun 2017. Indikator produktivitas karyawan dikatakan “baik” dikarenakan mengalami kenaikan sebesar 3,5% yaitu dari 61,2% di tahun 2016 menjadi 65% di tahun 2017. Dari indikator kepuasan pelanggan dikatakan baik hal ini dikarenakan berdasarkan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dengan kuesioner didapat skor 55% menunjukkan hasil kecenderungan skor pada kategori puas, dan dinilai baik

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah objek penelitian Rizky Sholikha yaitu pada Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI sedangkan penulis pada PT. Pelita Transport Prima Batusangkar. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan analisis kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.

3. Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Unilever. Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard.

Skripsi yang ditulis oleh Mutia Zikrilla tahun 2019 dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Unilever. Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard” dengan metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Permasalahan dalam penelitian ini adalah perusahaan PT Unilever Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi dan pendistribusian perawatan rambut dengan berbagai macam merek produk. Selain bergerak dibidang perawatan perusahaan ini juga memperluas bidang usaha dalam bisnis kosmetik dengan pembuatan dan pendistribusian. Dengan hal ini seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan semakin meningkatnya permintaan terhadap produk kecantikan dan perawatan tubuh akan menimbulkan persaingan yang ketat antar perusahaan yang sama untuk pasar nasional dan

internasional. Sehingga perlu lebih diperhatikan bagaimana kinerja perusahaannya.

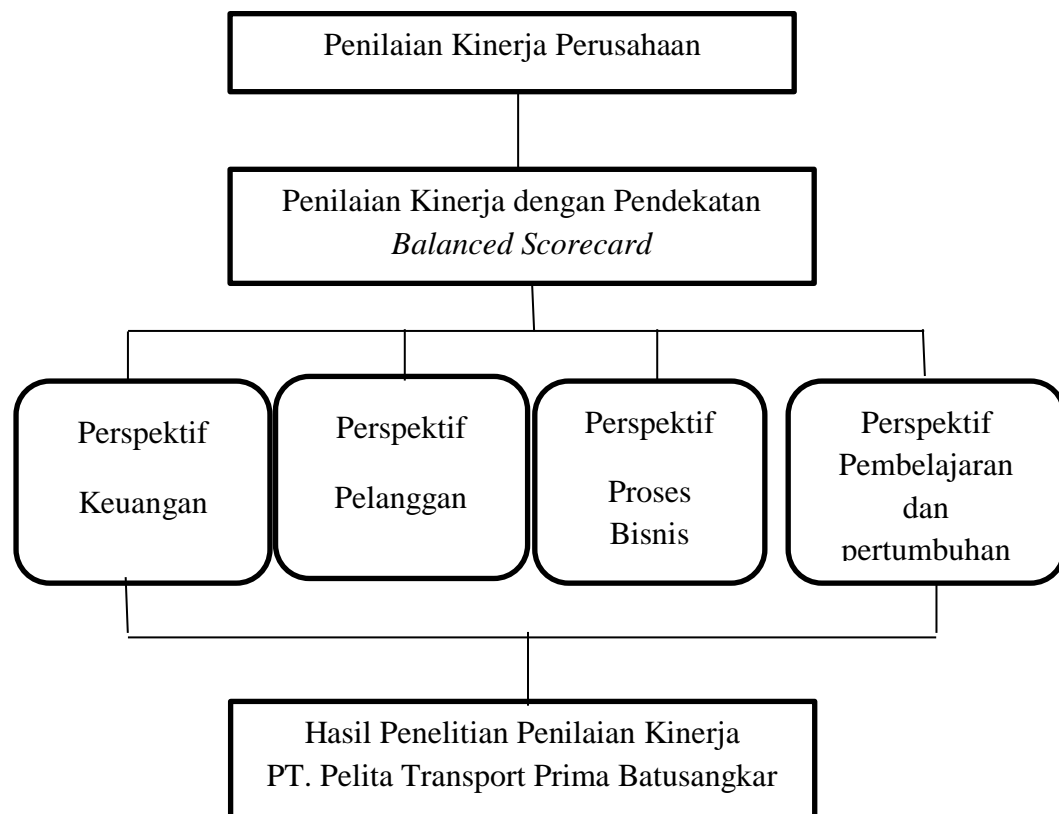
Adapun hasil kesimpulan yang penulis dapatkan dari penelitian ini adalah (1) perspektif keuangan PT Unilever Tbk pada periode 2012-2017, dapat diukur menggunakan metode ROA dan ROE, terdapat peningkatan kinerja di periode 2013, 2012, 2014 sama dengan 2016 dibanding periode 2015. Secara keseluruhan sudah cukup baik kecuali pada tahun 2015 - 2016 mengalami penurunan. (2) perpektif pelanggan PT Unilever Tbk pada periode 2012–2017, dapat dilihat bahwa pengukuran kinerja diukur menggunakan metode penerimaan kas dari pelanggan terdapat peningkatan kinerja di periode 2013, 2014, 2015, 2016 sama dengan 2017 karena ditahun tersebut terjadi peningkatan penerimaan pelanggan. (3) Perpektif proses bisnis internal PT Unilever Tbk pada peride 2012–2017 yang dukur dari hasil pengukuran *Operating Profit* terdapat peningkatan kinerja di periode 2017, pada periode 2016 mengalami penurunan kinerja, dan pada periode 2015 , 2014, 2013 mengalami peningkata kinerja. (4) Perpektif pertumbuhan dan pembelajaran, dapat dilihat bahwa terdapat peningkatan kinerja periode 2017, sedangkan pada periode 2016, 2015, 2014, 2013 memiliki rentang score yang sama yang disebabkan karena *Net Income*, sehingga pendapatan per karyawan mengalami peningkatan, dan pada periode 2017 perpektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami peningkatan kinerja. Kesimpulan yang didapat dari skripsi ini yaitunya hasil pengukuran kinerja terhadap keempat perpektif yang telah dilakukan scoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode tahun 2013, 2014, 2015, 2016 dengan 2017. Dengan perbandingan *scorecard* dapat diberikan kesimpulan kinerja PT Unilever pada periode 2013, 2014, 2015 sama dengan 2017 lebih baik dari pada periode 2016 berdasarkan tinjauan dari empat perpektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Perbedaan penelitian ini adalah metode penelitiannya menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan deskriptif kuantitatif dan perusahaan yang dipakai oleh penulis adalah perusahaan jasa beda halnya dengan skripsi penulis mutia zikrila yaitu menggunakan perusahaan manufaktur. Persamaan penelitian ini analisis kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard*.

Dari beberapa penelitian relevan yang penulis dapatkan maka perbedaan penelitian ini dengan penelitian relevan adalah jenis penelitian yang penulis gunakan yaitu penelitian lapangan dengan metode penelitian menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif, dan tempat penelitian di PT. Pelita Transport Prima Batusangkar, dimana data yang penulis ambil adalah mengenai laporan keuangan neraca dan laporan keuangan laba/rugi periode 2016-2020, serta data jumlah pelanggan.

C. Kerangka Berfikir

Gambar 2. 1
Kerangka Berpikir Penilaian Kinerja Perusahaan



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang akan penulis lakukan adalah penelitian lapangan (*Field Research*) adalah suatu penelitian yang dilakukan secara sistematis dengan mengambil data dilapangan (Hatmawan, 2020, p. 4). Sedangkan metode penelitian yang digunakan penulis yaitu penelitian deskriptif kuantitatif (penelitian yang dilakukan karena data penelitian yang di dapat berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik). Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui (Nasrudin, 2019, p. 7). Dengan ini, data yang didapatkan penulis dari perusahaan akan diolah sehingga akan memberikan hasil analisis terhadap kinerja perusahaan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penulis memulai kegiatan penelitian dari bulan April 2021 dan selesai sampai dengan Juli 2021. Adapun tempat penelitiannya di PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.

C. Metode Penelitian

1. Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumbernya langsung. Contoh dari data primer adalah kuesioner yang dibagikan kepada responden, wawancara dengan responden, dan lain sebagainya (Machmuddah, 2020, p. 38). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dan hasil kuesioner. Adapun hasil diantaranya mengenai objek penelitian dan data mengenai kepuasan karyawan yang diketahui lewat kuesioner, yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah

pegawai/karyawan serta pelanggan pada PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada/tersedia. Contoh dari data sekunder adalah *annual report* perusahaan, catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, dan lain sebagainya (Machmuddah, 2020, p. 38). Yang menjadi sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah laporan keuangan berupa laporan neraca, laporan laba/rugi, data karyawan serta jumlah pelanggan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar periode 2016-2020.

2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari satuan-satuan atau individu-individu yang karakteristiknya hendak diteliti. Dan satuan-satuan tersebut dinamakan unit analisis, dan dapat berupa orang-orang, institusi-institusi, benda-benda (Sholihah, 2020, p. 95). Berdasarkan pada observasi awal yang penulis lakukan di PT. Pelita Transport Prima, penulis memperoleh data populasi karyawan sebanyak 27 orang, sedangkan data populasi pelanggan sebanyak 332 pelanggan.

b. Sampel

Sampel merupakan sebagian populasi yang memiliki karakteristik tertentu untuk diteliti. Sampel dikatakan baik jika dia dapat mewakili populasi (*representative*) atau dapat mendeskripsikan ciri-ciri dari populasi (Sholihah, 2020, p. 96).

Dengan diketahuinya sampel beberapa pelanggan (*campuran/heterogen*) maka peneliti mengambil metode untuk pengambilan sampel yaitu dengan teknik *Random Sampling* (prosedur pengambilan sampel dari suatu populasi di mana pemilihan unit sampel didasarkan pada setiap elemen populasi yang ada). Penelitian

yang memiliki wilayah populasi yang besar, tentu akan mempersulit peneliti dalam pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel harus dilakukan dengan tepat dan dapat mewakili atau representatif bagi populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel akan berhubungan dengan penentuan jumlah sampel, dimana penentuan jumlah sampel penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan rumus slovin.

Rumus Slovin dipilih karena pendekatan dengan menggunakan rumus ini dinilai mudah dan praktis dalam penggunaannya. Pendekatan pengambilan sampel berdasarkan Slovin dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Total Populasi

e =Tingkat Kesalahan dalam Pengambilan Sampel/ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir, yaitu 10%.

Berdasarkan pada jumlah populasi yang penulis dapatkan, maka sampel dari penelitian yang penulis lakukan adalah :

1) Karyawan

Informasi yang didapat penulis dari PT. Pelita transport prima, diketahui bahwa jumlah karyawan di perusahaan tersebut yaitu sebanyak 27 orang, jika penulis menggunakan rumus slovin maka sampel yang diambil untuk penelitian menjadi lebih sedikit. Oleh karena itu penulis tetap mengambil sampel sebanyak 27 orang tersebut tanpa memakai rumus slovin.

Adapun teknik sampling yang digunakan termasuk kedalam *Nonprobability Sampling* yaitu *Sampling* Jenuh dimana teknik penentuan sample bila semua anggota populasi digunakan sebagai sample. Jika jumlah populasi relative kecil atau kurang

dari 30 orang. Istilah lain sample jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

2) Pelanggan

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{332}{1+332(0.1)^2}$$

$$= 76,85 \text{ dijadikan } 77 \text{ pelanggan}$$

Jadi, sampel dari penelitian yang penulis lakukan untuk jumlah pelanggan adalah sebanyak 77 orang dari 332 pelanggan, dan 27 karyawan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Alat pengumpulan data yang pertama adalah wawancara. Wawancara sebagai proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau wawancara dengan si penjawab atau responden dengan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara) (Edi, 2016, p. 3). Wawancara dilakukan kepada direktu PT.Pelita Transport Prima Batusangkar untuk dapat memperoleh informasi mengenai proses inovasi, layanan purna jual dan proses operasi yang dilakukan PT.Pelita Transport Prima Batusangkar dalam menjalankan usahanya.

2. Kuesioner

Alat pengumpulan data yang kedua adalah kuesioner atau angket. Dalam instrument penelitian kuesioner ini identik dengan penelitian kuantitatif karena data yang diberikan kepada informan adalah data yang ada jawaban terbuka dan tertutup. Jenis pertanyaan yang ada dalam kuesioner adalah jenis pertanyaan yang dibutuhkan dalam penelitian (Untari, 2018, p. 41). Pada penelitian ini daftar pertanyaan atau kuesioner akan penulis gunakan untuk memperoleh informasi tentang tanggapan pelanggan mengenai layanan yang diberikan dan tanggapan dari karyawan serta pegawai terhadap manajemen PT. Pelita Transport Prima

Batusangkar. Tata cara penilaian yang digunakan untuk mengisi kuisisioner ini adalah skala dikotomi. Skala dikotomi adalah skala yang hanya menyediakan dua pilihan, yaitu Ya atau Tidak, dengan sendirinya, data yang dihasilkan adalah data nominal. Karena membutuhkan jawaban yang tegas, skala ini tidak menyediakan pilihan ragu-ragu atau netral. (Simamora, 2005, p. 22)

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kuantitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek tersebut. Dalam penelitian ini dokumentasi yang penulis dapatkan yaitu berupa laporan keuangan (laporan neraca dan laporan laba/rugi), data jumlah pelanggan, jumlah pegawai/karyawan serta data lain yang diperlukan dalam penelitian ini untuk menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* atau berdasarkan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah pengolahan data secara statistik maupun nonstatistik untuk memperoleh hasil atau temuan penelitian. Teknik analisis yang penulis lakukan adalah analisis deskriptif yaitu memberi gambaran dari data yang telah diperoleh hingga dapat hasil dari penelitian yang dilakukan penulis. Dengan menggunakan skala dikotomi maka akan diperoleh hasil akhir kinerja PT.Pelita Transport Prima Batusangkar menghasilkan jawaban yang tegas, skala ini tidak menyediakan pilihan ragu-ragu atau netral. (Simamora, 2005, p. 22)

Tabel 3. 1
Pengukuran *Balance Scorecard*

Kriteria	Skor	Keterangan
Kurang	-1	Tingkat presentasi dibawah standar
Cukup	0	Tingkat presentasi sesuai standar
Baik	1	Tingkat presentasi diatas standar

Sumber: (Elisa Silviana, 2019)

Dalam analisis data kuantitatif yang akan penulis lakukan maka penulis akan menggunakan alat analisis sebagai berikut:

1. Mengukur Perspektif Keuangan

Dalam mengukur kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dari perspektif keuangan, peneliti menganalisis data pada laporan keuangan, yaitu laporan neraca dan laporan laba/rugi.

Alat analisis keuangan yang biasa digunakan adalah rasio- rasio keuangan. Hasil rasio keuangan digunakan untuk menilai kinerja keuangan manajemen dalam suatu periode. Masing-masing jenis rasio akan memberikan arti tersendiri dalam menggambarkan kondisi keuangan perusahaan yang penulis teliti. Alasan penulis menggunakan alat ukur perspektif keuangan dengan Rasio profitabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktivitas bisnisnya. Selain bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu, rasio ini juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan. Kinerja yang baik akan ditunjukkan lewat keberhasilan manajemen dalam menghasilkan laba yang maksimal bagi perusahaan. Pengukuran rasio profitabilitas dapat dilakukan dengan membandingkan antara beberapa komponen yang ada didalam laporan laba rugi dan neraca. Pengukuran dapat dilakukan untuk beberapa periode. Tujuannya adalah untuk memonitor dan mengevaluasi tingkat perkembangan profitabilitas perusahaan dari waktu ke waktu. Rasio profitabilitas digunakan untuk mengukur semua pengembalian laba dari

aktivitas dan sumber daya yang dimilikinya yaitu jumlah pengembalian laba yang didapatkan dari penjualan, penggunaan aset dan modal yang dikeluarkan dari yang hasil rasio ini sangat berguna untuk manajer dalam mengambil keputusan untuk kedepannya.

a. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin adalah perbandingan antara *net operating income* dengan *net sales*. Perbandingan dinyatakan dalam persentase. *Net Profit Margin* digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan dihubungkan dengan penjualan. Semakin tinggi NPM berarti kinerja operasi semakin efisien.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

b. *Return On Investment (ROI)*

ROI merupakan ukuran untuk menunjukkan kemampuan suatu perusahaan menghasilkan keuntungan terhadap jumlah aktiva pada perusahaan.

Rasio ini merupakan suatu ukuran tentang keefektifan manajemen dalam mengelola investasinya.

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c. *Return On Equity (ROE)*

Rasio ini digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal perusahaan dengan membandingkan antara laba bersih dengan modal yang digunakan untuk operasi perusahaan. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini, maka akan semakin baik. Artinya, posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya. Rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, yaitu Laporan Keuangan PT. Pelita

Transport Prima Batusangkar periode 2016-2020. Kemudian hasil dari perhitungan rasio dibandingkan antara periode satu dengan periode yang lain, apakah terdapat kenaikan atau penurunan kinerja perusahaan

2. Mengukur Perspektif Pelanggan

a. Tingkat Pemeroleh Pelanggan

Tingkat pemerolehan pelanggan maksudnya berapa besar tingkat kenaikan pelanggan dari tahun ke tahun. Bagaimana cara perusahaan menarik/membawa pelanggan baru ke perusahaan, ini biasanya dilakukan melalui pemasaran, dan salah satu tujuannya adalah untuk mengekalkan kemasukan pelanggan baru yang konsisten.

$$\text{Tingkat Pemeroleh Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

b. Tingkat Retensi Pelanggan

Mengukur seberapa besar PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dapat mempertahankan hubungan perusahaan dengan para pelanggannya.

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan memperhatikan faktor eksternal perusahaan yaitu kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan akan diperoleh dengan membandingkan antara layanan yang diharapkan pelanggan dan layanan yang diterima pelanggan. Kemudian pelanggan akan merasa puas apabila pelanggan telah menggunakan suatu produk/ jasa, apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan dapat terpenuhi bahkan melebihi dari harapannya. Adapun indikator dari pelayanan jasa yaitu: (Almana, 2018, p. 30)

- 1) Kualitas pelayanan atau jasa, yaitu konsumen akan merasa puas apabila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau sesuai dengan yang diharapkan.

- 2) Kualitas produk atau jasa, yaitu konsumen akan merasa puas apabila hasil mereka menunjukkan produk yang mereka gunakan berkualitas.
- 3) Harga, yaitu produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relative murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada konsumen.
- 4) Faktor situasi, yaitu keadaan atau kondisi yang dialami oleh konsumen.
- 5) Faktor pribadi dar konsumen, yaitu karakteristik konsumen yang mencakup kebutuhan pribadi.

$$\text{Tingkat Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pelanggan} \times \text{Jumlah Pertanyaan}} \times 100\%$$

d. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Mengukur seberapa besar pendapatan yang berhasil diperoleh PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dari penawaran jasa yang telah diberikan kepada para pelangganya.

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

3. Mengukur Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukurannya sebagai berikut :

a. Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.

b. Layanan Purna Jual

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi waktu dan biaya.

c. Proses Operasi

Pengukuran ini dilakukan pada tempat di mana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara

historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Komponen lainnya yang menentukan adalah layanan yang diberikan kepada pelanggan setelah proses produksi selesai dijalankan dan produk telah diterima oleh pelanggan.

4. Mengukur Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini berhubungan dengan kemampuan pegawai, kemampuan sistem dan sikap pegawai, seperti produktivitas karyawan, retensi dan kepuasan karyawan.

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menilai kemampuan perusahaan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dalam mengelola sumber daya manusia. Tingkat kepuasan karyawan dihitung dengan rumus:

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{Jumlah Pertanyaan}} \times 100\%$$

b. Tingkat Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan dalam periode tertentu dapat dipengaruhi oleh komitmen dari para karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan karna semakin tinggi komitmen karyawan atas pekerjaannya, maka kinerjanya akan semakin baik.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

c. Tingkat Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan dihitung dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Total jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT. Pelita Transport Prima Batusangkar

PT. Pelita Transport merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang transportasi angkutan jasa yang mulai dirintis oleh Bapak H. Diar pada tahun 1992, perusahaan ini berlokasi di Jl. DR. Hamka no 307, Simpuruik, Kec.Sungai Tarab, Kab. Tanah Datar Sumatera Barat. Perusahaan tersebut berkembang dengan sangat pesat di wilayah batusangkar yang mengangkut penumpang ke wilayah pekanbaru, riau, duri hingga dumai. Alasan mengapa perusahaan ini membangun jasa angkutan umum dari Batusangkar ke Pekanbaru, Duri sampai ke Dumai karena daerah tersebut memiliki potensi yang unik seperti daerah pekanbaru, daerah tersebut berada tepat di tengah propinsi Riau dan di jantung pulau sumatera. Dikelilingi daerah yang kaya dengan sumber daya alam, berada pada jalur lintas timur Sumatera dan sekaligus berfungsi sebagai pintu gerbang Indonesia bagian barat menuju kawasan Asia, Amerika dan Eropa. Pekanbaru menjelma menjadi kota harapan baru di Negara Republik Indonesia. Disamping berkembang menjadi sebuah metropolitan Pekansikawan (Pekanbaru, Siak, Kampar dan Palalawan), Pekanbaru juga tumbuh menjadi salah satu pusat kegiatan nasional dan memberi pengaruh positif terhadap pertumbuhan ekonomi regional khususnya wilayah sumatera. Perkembangan Pekanbaru sebagai sebuah kota bisnis menempatkan kota ini sebagai kota dengan peredaran uang terbesar di Indonesia di luar pulau jawa, yang didominasi oleh kegiatan jasa, perdagangan dan industri.

Berawal dari berdirinya perusahaan sudah mendapat respon baik dari pelanggan karena menyediakan informasi apa adanya seperti kepemilikan bus yang sekelas *executive* dengan kualitas *executive* dan tidak melebihi – lebihkan tanpa ada bukti nyata. Karna itulah PT. Pelita Transport Prima

dapat berkembang pesat dan bersaing dengan perusahaan angkutan umum lainnya. Dengan tingginya masyarakat akan perpindahan satu kota ke kota lain menjadi peluang bisnis yang bagus bagi PT. Pelita Transport Prima untuk menarik perhatian masyarakat. Sebelum mendirikan kantor Pelita Transport Prima Batusangkar, telah bekerja sama dengan perusahaan transportasi angkutan umum yang bernama Travel Tanjung Tiram yaitu H. Erlis Usman pada tahun 1982. Tetapi tidak dalam jangka waktu yang lama akhirnya pimpinan perusahaan yaitu Bapak H. Ahmad Diar membuka usaha jasa angkutan umum sendiri dengan memberi nama Pelita Transport Prima Batusangkar pada tanggal 6 Januari 1992. Alasan mengapa pimpinan perusahaan memberikan nama Pelita Transport karena pada waktu awal berdirinya, perusahaan meminjam uang kepada bank sebagai modal untuk membuka perusahaan jasa angkutan umum dan pada saat itu pula istilah pinjaman pada bank dikenal dengan rencana pembangunan lima tahun atau disingkat dengan Pelita. Dari istilah tersebutlah muncul pemikiran pimpinan perusahaan untuk memberikan nama perusahaan dengan Pelita Transport Prima Batusangkar. Dengan melihat perkembangan yang ada, khususnya arus wisatawan yang berasal dari luar kota seperti dari Dumai, Pekanbaru, dan lain-lain yang datang ke Batusangkar semakin tahun semakin meningkat maka dirasa perlu juga meningkatkan jasa angkutan. Oleh karena itu, perusahaan ini menambah armada angkutan berupa dua bus. Seiring dengan kemajuan yang dicapai oleh perusahaan dalam perkembangannya hingga tahun 2020 terdapat sebanyak 22 bus yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Visi dan Misi PT. Pelita Transport Prima Batusangkar

- a. Visi merupakan daya dorong bagi aktivitas, budaya dan scope organisasi merupakan bidang atau ruang lingkup visi. Visi memberikan prioritas pada tujuan-tujuan jangka pendek, dimana prioritas visi adalah prestasi yang harus dicapai dalam aktivitas organisasi. Visi yang telah dinyatakan menjadi acuan penyusunan program kerja yang telah menjadi kebijakan dan keputusan organisasi. (Sagala, 2018, p. 398). Visi PT. Pelita Transport Prima Batusangkar ialah :

“Menjadi perusahaan AKAP dan AJAP yang berorientasi kepada keselamatan dan kenyamanan perjalanan serta profesionalisme kerja dengan sistem yang terintegritas”.

Maksud dari AJAP (Antar Jemput Antar Provinsi) dan AKAP (Antar Kota Antar Provinsi) perusahaan angkutan AKAP wajib mengutamakan keselamatan dalam mengoperasikan kendaraan yang memenuhi persyaratan teknis dan laik jalan, sehingga dapat mengurangi resiko terjadinya kecelakaan lalulintas yang mengakibatkan korban jiwa, mengangkut penumpang sesuai kapasitas yang ditetapkan, mematuhi waktu kerja dan waktu istirahat mengemudi, sehingga awak kendaraan tidak mengalami kelelahan. Selain itu perusahaan bus juga diminta untuk mempekerjakan pengemudi yang memenuhi persyaratan sesuai peraturan perundangan yang berlaku dan merupakan pengemudi perusahaan yang bersangkutan serta menyelenggarakan peningkatan kemampuan dan keterampilan pengemudi secara berkala, minimal 1 (satu) tahun sekali.

b. Misi PT. Pelita Transport Prima Batusangkar

- 1) Layanan transportasi yang aman, nyaman dan tepat waktu
- 2) Mengintegrasikan IT dalam operasional
- 3) Membudayakan tertib lalulintas dalam berkendara
- 4) Peningkatan profesionalisme kerja dalam operasional

c. Moto PT. Pelita Transport Prima Batusangkar

Pada perusahaan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar memiliki moto sebagai berikut:

“Harmonisasi, profesionalisme dan kepuasan”

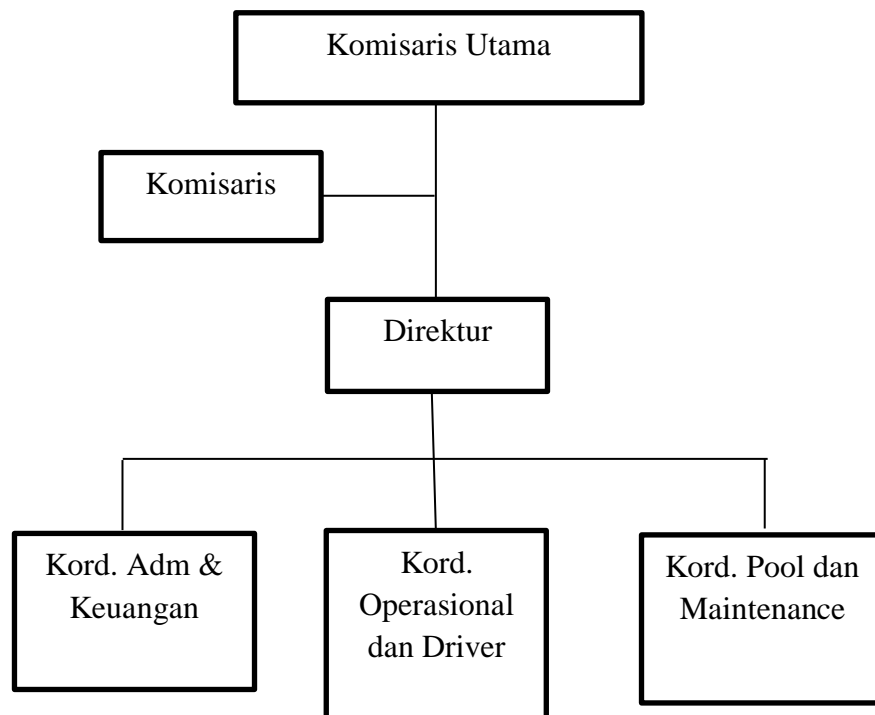
Maksudnya kecocokan dan keseimbangan, Menjadi profesional berarti mampu menempatkan diri sebagai seorang yang mengerti dan paham akan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, membangun hubungan dan relasi kerja dengan tim lain, serta selalu fokus dan konsisten dengan target dan tujuan organisasi. kepuasan yaitu sikap atau perasaan karyawan serta pelanggan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan

atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan maupun layanan dari perusahaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah serangkaian hubungan di antara individu-individu didalam kelompok, kemudian struktur tersebut dilukiskan dalam bagan organisasi atau diagram yang memperhatikan garis besar hubungan tersebut menurut fungsi-fungsi didalam usaha, arus tanggung jawab, dan wewenang. Struktur organisasi yang digunakan dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 3. 1
Struktur Organisasi
PT. Pelita Transport Prima Batusangkar



Adapun tugas dan wewenang masing-masing bagian dalam organisasi perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan Perusahaan
 - 1) Melaksanakan semua tugas manajemen.
 - 2) Mengadakan pertemuan/rapat dengan para pemilik modal.
 - 3) Mengadakan pertemuan rutin mingguan dengan para karyawan.
- b. Pembukuan
 - 1) Membuat catatan pembukuan harian, mingguan, dan membuat laporan bulanan.
 - 2) Melakukan tugas administrasi dan pembukuan keuangan, tugas personalia.
 - 3) Memeriksa kebenaran laporan kredit dan tabungan harian dan bulanan
 - 4) Menyimpan Agunan Kredit di dalam brankas yang telah disediakan.
 - 5) Menyimpan Fisik Uang Kas di dalam brankas uang yang telah disediakan
 - 6) Mengkoordinasikan pekerjaan staf administrasi dan keuangan
 - 7) Memeriksa setiap transaksi setora kas masuk dan transaksi kas keluar
 - 8) Bertanggung jawab atas administrasi dan saldo transaksi bank
 - 9) Memeriksa kebenaran transaksi dan saldo kartu rekening kredit, tabungan, deposito berjangka, register deposito berjangka.
- c. Kord. Operasional dan Driver
 - 1) Menentukan dan memberikan sumber-sumber tenaga kerja;
 - 2) Mengurus dan mengembangkan karyawan
 - 3) Mengurus dan melaksanakan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja;
 - 4) Mempersiapkan bahan dan alat yang diperlukan untuk melaksanakan tugas sopir.
 - 5) Menerima dari pimpinan kunci kontak dan surat-surat kendaran dinas yang akan dipakai.
 - 6) Memeriksa keadaan kendaraan dinas sebelum dipakai.
 - 7) Memeriksa mesin dan menambah oli,air radiator dan bahan bakar yang diperlukan.

d. Coordinator Pool dan Maintenance

- 1) Melakukan pengawasan dan kendali terhadap penjadwalan dan pemakaian kendaraan operasional perusahaan baik itu berupa truck dan atau kendaraan penumpang, termasuk kinerja dari masing-masing personel yang terkait dengan aktifitas tersebut.
- 2) Memberikan arahan dan informasi kepada personel pool yang terdiri dari supir, asisten supir, admin dan mekanik mengenai proses kerja dan tahapan pekerjaan yang harus dilakukan oleh masing-masing personel
- 3) Mengatur jadwal kerja untuk masing-masing personel
- 4) Menentukan jadwal kerja
- 5) memastikan fasilitas perusahaan dirawat dengan baik dan memadai untuk mendukung operasi bisnis perusahaan.
- 6) Melakukan inspeksi terhadap fasilitas untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah
- 7) Periksa sistem listrik dan hidrolik bangunan untuk memastikan fungsionalitas
- 8) Merencanakan dan mengawasi semua kegiatan perbaikan dan pemasangan

4. Data Umum PT. Pelita Transport Prima Batusangkar

Tipe Lokasi : Point Of Interest, Establishment
 Alamat : Jalan Simpuruik No. 307, Batusangkar, Sungai Tarab, Simpuruik, Tanah Datar, Sumatera Barat 27261, Indonesia
 Koordinat : -0.4469665, 100.5852718
 What3Words : horoscope.whacked.lunges
 Telepon : +62 823-8904-1000
 Rating : 3.50

Jam Operasional :

Senin	: 7:30 AM – 5:00 PM
Selasa	: 7:30 AM – 5:00 PM
Rabu	: 7:30 AM – 5:00 PM
Kamis	: 7:30 AM – 5:00 PM
Jumat	: 7:30 AM – 5:00 PM
Sabtu	: 7:30 AM – 5:00 PM
Minggu	: 7:30 AM – 5:00 PM

Daerah yang sering dikunjungi wisatawan yang menggunakan jasa transportasi dari perusahaan ini adalah Batusangkar, Pekanbaru, Dumai, Riau, dan Dhamasraya. Pengoperasian kendaraan tidak dapat ditetapkan waktunya karena perusahaan hanya beroperasi pada pesanan masuk saja. jika tidak ada pesanan maka kendaraan pun tidak beroperasi dan berada dibengkel perusahaan tersebut dan mendapatkan perawatan mesin agar kendaraan tidak cepat rusak.

B. Pembahasan

Untuk mengetahui bagaimana kinerja manajeen PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, penulis menganalisis masing-masing perspektif mulai dari perspektik keuanagan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan data yang diperlukan dalam menunjang penelitian adalah sebagai berikut:

1. Laporan keuangan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar periode 2016-2020.
2. Hasil kuisisioner yang ditunjukkan untuk pelanggan dan karyawan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.
3. Hasil wawancara dengan direktur perusahaan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.

ANALISIS KINERJA BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD*

Dalam pembahasan ini, penulis akan membahas empat persepektif *Balance Scorecard* diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perpsktif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan *score* berikut ini:

Tabel 4. 1
Pengukuran *Balance Scorecard*

Kriteria	Skor	Keterangan
Kurang	-1	Tingkat presentasi dibawah standar
Cukup	0	Tingkat presentasi sesuai standar
Baik	1	Tingkat presentasi diatas standar

Sumber: (Elisa Silviana, 2019)

1. Analisis Kinerja Perspektif Keuangan

Data yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dalam perspektif keuangan ini adalah laporan keuangan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Analisis laporan keuangan yang digunakan oleh analisis rasio dengan menggunakan metode *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE). Alasan penulis menggunakan rasio ini sebagai alat mengukur profitabilitas pada perusahaan jasa transportasi yakni rasio ini memberikan gambaran laba untuk para pemegang saham sebagai persentase penjualan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mengukur kemampuan perusahaan untuk memaksimalkan penjualan menghasilkan laba operasi. Tingkat profitabilitas yang di peroleh setiap tahunnya digunakan pada perusahaan jasa transportasi untuk menilai keadaan posisi keuangan perusahaan. Selain bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu, rasio ini juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan. Kinerja yang baik akan ditunjukkan lewat keberhasilan manajemen dalam menghasilkan laba yang maksimal bagi perusahaan. Pengukuran rasio profitabilitas dapat dilakukan

dengan membandingkan antara beberapa komponen yang ada didalam laporan laba rugi dan neraca. Pengukuran dapat dilakukan untuk beberapa periode. Tujuannya adalah untuk memonitor dan mengevaluasi tingkat perkembangan profitabilitas perusahaan dari waktu ke waktu. Rasio profitabilitas digunakan untuk mengukur semua pengembalian laba dari aktivitas dan sumber daya yang dimilikinya yaitu jumlah pengembalian laba yang didapatkan dari penjualan, penggunaan aset dan modal yang dikeluarkan dari yang hasil rasio ini sangat berguna untuk manajer dalam mengambil keputusan untuk kedepannya.

Hasil perhitungan dari analisis tersebut digunakan untuk menilai kinerja keuangan perusahaan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020.

Perspektif keuangan dikatakan baik, apabila tingkat persentase pada setiap rasio mengalami peningkatan, dinilai cukup apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih setelah pajak dari penjualan yang telah dilakukan. adapun rumus *Net Profit Margin* yakni sebagai berikut:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Net Profit Margin pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 2
Rasio *Net Profit Margin* (NPM)
PT. Pelita Transport Prima Batusangkar
Tahun 2016-2020

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	NPM (%)
2016	105.018.000,00	1.334.130.000,00	7,87%
2017	138.440.000,00	1.375.590.000,00	10,06%
2018	145.603.000,00	2.295.753.000,00	6,34%
2019	162.623.000,00	1.373.923.000,00	11,83%
2020	86.821.625,00	1.336.675.000,00	6,49%

Dari perhitungan yang telah penulis lakukan dapat diketahui bahwa rasio *Net Profit Margin* yang dicapai oleh PT.Pelita Transport Prima Batusangkar mengalami peningkatan dan penurunan. Pada tahun 2016 *Net Profit Margin* sebesar 7,87%. Hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp.1,00 penjualan akan menghasilkan keuntungan bersih sebesar Rp. 0,0787. Tahun 2017 *Net Profit Margin* mengalami peningkatan sebesar 2,19%, hal ini terlihat dari tahun 2016 *Net Profit Margin* sebesar 7,87% menjadi 10,06%. Peningkatan ini disebabkan karena adanya kenaikan laba bersih dari Rp.105.018.000 menjadi Rp.138.440.000 dan adanya kenaikan penjualan dari Rp.1.334.130.000 menjadi Rp.1.375.590.000.

Pada tahun 2018 *Net Profit Margin* mengalami penurunan sebesar 3,72% hal ini terlihat dari tahun 2017 *Net Profit Margin* sebesar 10,06% menjadi 6,34%. Penurunan ini disebabkan karena terjadinya kenaikan laba bersih dari Rp.138.440.000,00 menjadi Rp. 145.603.000,00 sedangkan biaya yang dikeluarkan meningkat dari tahun sebelumnya yaitu dari Rp.123.400.000,00 menjadi Rp.335.150.000,00 sehingga mempengaruhi tingkat *Net Profit Margin* menjadi rendah. Pada tahun 2019 *Net Profit Margin* mengalami kenaikan sebesar 5,49% hal ini terlihat dari tahun 2018 *Net Profit Margin* sebesar 6,34% menjadi 11,83%. Peningkatan ini disebabkan karena adanya kenaikan laba bersih setelah pajak dari Rp.145.603.000,00 menjadi Rp.162.623.000,00 serta total biaya yang

perusahaan menurun dari tahun sebelumnya dari Rp.261.300.000,00 menjadi Rp.248.175.000,00.

Pada tahun 2020, laba bersih mengalami penurunan sebesar Rp.86.821.625,00 dari tahun sebelumnya, kemudian hasil penjualan pada tahun 2020 juga mengalami penurunan yaitu sebesar Rp.336.675.000,00 dari tahun sebelumnya, sehingga mempengaruhi pada tingkat *Net Profit Margin* mengalami penurunan sebesar 5,34% dari tahun 2019, hal ini terlihat dari tahun 2019 *Net Profit Margin* sebesar 11,83% menjadi 8,51%. Penurunan ini disebabkan karena Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang bertujuan untuk menekan angka kasus Covid-19 yang sedang terjadi pada bulan Maret-April 2020, sehingga transportasi umum dibatasi untuk beroperasi kecuali untuk kepentingan dinas bagi pegawai yang ditugaskan keluar kota dan hal itu pun dengan syarat mematuhi protokol kesehatan yang telah ditetapkan pemerintah.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diketahui bahwa dalam kurun waktu 2016-2020 mengalami fluktuasi dikarenakan laba bersih setelah pajak serta penjualan mengalami kenaikan dan penurunan. Kenaikan dan penurunan ini terjadi karena biaya yang dikeluarkan perusahaan juga mengalami kenaikan dan penurunan sehingga mempengaruhi tingkat *Net Profit Margin*. Hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu meningkatkan penjualan dengan memperkecil biaya operasional, ini dilakukan guna untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Selain itu, terjadinya fluktuasi ini disebabkan karena penjualan di tahun 2017 meningkat sebab banyaknya pelanggan yang melakukan perjalanan lintas kota dengan menggunakan jasa PT. Pelita Transport Prima Batusangkar karena dianggap lebih efektif dan aman dalam perjalanan, namun di tahun-tahun berikutnya yaitu tahun 2018 sampai tahun 2020 terjadinya penurunan diakibatkan karena banyak pelanggan yang sudah menggunakan kendaraan pribadi untuk melakukan perjalanan lintas kota sehingga penjualan pun menurun serta dikarenakan

adanya pandemic covid-19 di tahun 2020 hingga diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

b. *Return On Investment* (ROI)

Return On Investment digunakan untuk mengevaluasi keuntungan dibandingkan dengan modal yang diinvestasikan. ROI yang tinggi memiliki arti bahwa suatu perusahaan menghasilkan uang diatas biaya investasi.

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 4. 3
Rasio *Return On Investment* (ROI)
PT. Pelita Transport Prima Batusangkar
Tahun 2016-2020

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROI (%)
2016	105.018.000,00	3.165.000.000,00	3,31%
2017	138.440.000,00	3.660.000.000,00	3,78%
2018	145.603.000,00	3.115.000.000,00	4,67%
2019	162.623.000,00	2.820.000.000,00	5,76%
2020	86.821.625,00	3.412.437.500,00	2,54%

Dari perhitungan yang telah penulis lakukan dapat diketahui bahwa rasio *Return On Investment* yang dicapai oleh PT.Pelita Transport Prima Batusangkar mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2016 perusahaan *dapat* memperoleh laba sebesar 3,31%, artinya kemampuan aktiva dalam menghasilkan laba bersih sebesar 3,31%. Di tahun 2017 terjadi peningkatan *Return On Investment* yang diperoleh perusahaan sebesar 3,78% dengan peningkatan laba bersih sebesar 0,47% dari tahun 2016 sebesar 3,31% menjadi 3,78%, peningkatan ini disebabkan karena terjadinya peningkatan laba dari tahun 2016 sebesar Rp.105.018.000,00 menjadi

Rp.138.440.000,00 serta mengalami peningkatan penjualan dari Rp.3.165.000.000,00 menjadi Rp.3.660.000.000,00.

Pada tahun 2018 perusahaan kembali mengalami peningkatan laba sebesar 0,89% dari tahun 2017 hal ini disebabkan karena laba bersih yang dihasilkan perusahaan meningkat dari Rp.138.440.000,00 menjadi Rp.145.603.000,00. Tahun 2019 rasio ROI yang dicapai perusahaan kembali *meningkat*. Perusahaan memperoleh tingkat laba *Return On Investment* 5,76%, artinya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba sebesar sebesar 5,76%. Selisih kenaikan laba sebesar 1,09% dari tahun 2018. Hal ini merupakan kenaikan perolehan laba bersih tertinggi dibanding tahun 2016 dan 2018. Kenaikan ini disebabkan karena laba yang dihasilkan perusahaan meningkat dari Rp.145.603.000.00 menjadi Rp.162.623.000,00.

Namun tahun 2020 mengalami penurunan tingkat rasio *Return On Investment* yaitu sebesar 3,22% dari 5.76% menjadi 2.54%, penurunan ini disebabkan karena laba bersih yang dihasilkan perusahaan mengalami penurunan yang sangat jauh dari Rp.162.623.000,00 menjadi Rp.86.821.625,00 penurunan ini disebabkan karena pada tahun 2020 terjadi pandemic covid 19 sehingga diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan kendaraan sulit untuk beroperasi. Sebenarnya, dilihat dari tabel diatas tingkat *Return On Investment* mengalami peningkatan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 disebabkan karena laba yang dihasilkan perusahaan naik dan penjualan juga naik, hanya pada tahun 2020 mengalami penurunan yang sangat besar dikarenakan kondisi pandemic covid-19 yang terjadi pada tahun tersebut hingga diberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Selain itu, penyebab terjadinya naik turun *Return On Investment* disebabkan oleh naik turunnya persentase NPM serta dipengaruhi oleh total biaya yang meningkat.

c. *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) berfungsi untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas setiap divisi manajemen perusahaan. Nantinya akan tampak divisi mana yang sanggup memberikan *return* paling tinggi. Ini adalah poin penting karena dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi terutama bagi pihak manajemen perusahaan.

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Tabel 4. 4
Rasio *Return On Equity* (ROE)
PT. Pelita Transport Prima Batusangkar
Tahun 2016-2020

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Modal (Rp)	ROE (%)
2016	105.018.000,00	3.059.982.000,00	3,43
2017	138.440.000,00	3.521.560.000,00	3,93
2018	145.603.000,00	2.969.397.000,00	4,90
2019	162.623.000,00	2.657.377.000,00	6,11
2020	86.821.625,00	2.767.389.875,00	3,13

Dari perhitungan yang telah penulis lakukan dapat diketahui bahwa rasio *Return On Equity* yang dicapai oleh PT.Pelita Transport Prima Batusangkar mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Pada tahun 2016 rasio *Return On Equity* sebesar 3,43% artinya setiap Rp. 1,00 dari ekuitas pemegang saham dapat menghasilkan laba sebesar Rp. 0,0343. Tahun 2017 terjadi peningkatan ROE yang diperoleh perusahaan sebesar 3,93% dengan peningkatan laba bersih sebesar 0,5%, hal ini dapat terlihat dari *Return On Equity* tahun 2016 sebesar 3,43% menjadi 3,93%. Kenaikan ini disebabkan karena adanya kenaikan laba dari Rp.105.018.000,00 menjadi Rp.138.440.000,00 serta diikuti dengan adanya kenaikan modal dari Rp. 3.059.982.000,00 menjadi Rp.3.521.560.000,00.

Tahun 2018 perusahaan kembali mengalami peningkatan laba sebesar 0,97% dari 3,93% menjadi 4,90%. Kenaikan ini disebabkan karena adanya kenaikan laba dari Rp.138.440.000,00 menjadi Rp.145.603.000,00 Tahun 2019 rasio ROE yang dicapai perusahaan kembali meningkat. Perusahaan memperoleh peningkatan laba sebesar 1,21%, hal ini merupakan kenaikan perolehan laba bersih tertinggi dibanding tahun 2016-2018, dari laba sebesar Rp.145.603.000,00 menjadi Rp.162.623.000,00.

Sedangkan pada tahun 2020, laba bersih mengalami penurunan sebesar 2,98%, terlihat dari tahun 2019 *Return On Equity* sebesar 6,11% menjadi 3,13%. Penyebab turunnya tingkat *Return On Equity* dikarenakan penurunan laba yang di peroleh tahun 2020 yaitu Rp.86.821.625,00 dari laba bersih tahun 2019 sebesar Rp.162.623.000,00.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diketahui bahwa dari tahun 2016-2019 *Return On Equity* mengalami kenaikan yang disebabkan karena laba bersih mengalami peningkatan dan ekuitas juga meningkat, tetapi persentase peningkatan laba bersih lebih tinggi da nada juga disebabkan karena laba bersih mengalami peningkatan dan ekuitas turun, sedangkan tahun 2020 mengalami penurunan tingkat *Return On Equity* yang disebabkan karena laba bersih menurun dari tahun sebelumnya sedangkan ekuitas meningkat. Hal ini terjadi karena pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang bertujuan untuk menekan angka kasus Covid-19 sehingga transportasi umum dibatasi untuk beroperasi kecuali untuk kepentingan dinas bagi pegawai yang ditugaskan keluar kota dan hal itupun dengan syarat mematuhi protokol kesehatan yang telah ditetapkan pemerintah. Hal ini berakibat pada laba yang dihasilkan tahun 2020 menjadi turun dibanding dengan tahun sebelumnya.

Dalam hal ini jumlah item yang diukur ada 3 item, total skor “kurang” adalah -1, total skor “cukup” adalah 0, dan total skor “baik”

adalah 1. Adapun pengukuran *Balance Scorecard* dilihat pada tabel berikut: (Elisa Silviana, 2019)

Tabel 4. 5
Pengukuran *Balance Scorecard*

Kriteria	Skor	Keterangan
Kurang	-1	Tingkat presentasi dibawah standar
Cukup	0	Tingkat presentasi sesuai standar
Baik	1	Tingkat presentasi diatas standar

Hasil pengukuran yang telah penulis dapatkan sebelumnya akan dianalisis untuk mendapatkan hasil pengukuran manajemen. Hasil penelitian dari empat perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan diukur secara keseluruhan untuk memperoleh hasil pengukuran *Balance Scorecard* pada PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.

Adapun hasil penelitian perspektif keuangan ditunjukkan pada tabel keseimbangan *Balance Scorecard* berikut:

Tabel 4. 6
Hasil Pengukuran Rasio Keuangan
PT.Pelita Transport Prima Batusangkar
Tahun 2016-2020

No	Rasio	Tahun	Hasil	Skor	Kriteria
1	<i>Net Profit Margin</i>	2016	7,87	1	Baik
		2017	10,06	1	Baik
		2018	6,34	-1	Kurang
		2019	11,83	1	Baik
		2020	6,49	-1	Kurang
2	<i>Return On Investment</i>	2016	3,31	1	Baik
		2017	3,78	1	Baik
		2018	4,67	1	Baik

		2019	5,76	1	Baik
		2020	2,54	-1	Kurang
3	<i>Return On Equity</i>	2016	3,43	1	Baik
		2017	3,93	1	Baik
		2018	4,90	1	Baik
		2019	6,11	1	Baik
		2020	3,13	-1	Kurang

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan tabel diatas apat diketahui bahwa:

1) *Net Profit Margin*

Dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 PT.Pelita Transport Prima Batusangkar mengalami kenaikan dan penurunan tingkat persentase. Tahun 2016 tingkat persentase *Net Profit Margin* yaitu 7,87%, tahun 2017 naik menjadi 10,06%, tahun 2018 turun menjadi 6,34%, pada tahun 2019 tingkat persentase *Net Profit Margin* naik sebesar 5,49 menjadi 11,83% dari tahun sebelumnya, dan pada tahun 2020 kembali turun sebanyak 5,34 menjadi 6,49%. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa tingkat persentase *Net Profit Margin* adalah kurang baik.

2) *Return On Investment*

Dilihat dari rasio *Return On Investment* PT.Pelita Transport Prima Batusangkar mengalami kenaikan persentase pada tiap tahunnya. Tahun 2016 tingkat persentase yang dihasilkan sebesar 3,31%, pada tahun 2017 tingkat persentase meningkat sebanyak 0,47 menjadi 3,78%. Tahun 2018 tingkat persentase naik sebesar 0,89 dan tahun 2019 kembali naik sebanyak 1,09 menjadi 5,76%. Sedangkan pada tahun 2020 tingkat persentase *Return On Investment* mengalami penurunan menjadi 2,54%. Hal ini terjadi karena laba yang dihasilkan di tahun 2020 menurun dikarenakan adanya pandemic covid hingga diterapkannya Pembatasan Sosial Berskala Bersa (PSBB) yang

membuat perusahaan sulit untuk melakukan operasi perusahaan. meskipun begitu, dalam hal ini perusahaan masih dapat dikatakan baik karena di tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 tingkat persentase *Return On Investment* terus mengalami peningkatan.

3) *Return On Equity*

Pada tabel diatas terlihat bahwa tingkat persentase *Return On Equity* mengalami peningkatan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 dan penurunan terjadi di tahun 2020. Tingkat persentase *Return On Equity* pada tahun 2016 sebesar 3,43%, tahun 2017 naik menjadi 3,93 artinya peningkatan sebesar 0,5, pada tahun 2018 tingkat persentase *Return On Equity* kembali naik 4,90%, tahun 2019 kembali mengalami peningkatan 6,11%, besar peningkatan yang terjadi yaitu 1,21. Sedangkan pada tahun 2020 mengalami penurunan tingkat persentase *Return On Equity* menjadi 3,13%. Meskipun di tahun 2020 terjadi penurunan tingkat persentase *Return On Equity* tetapi perusahaan dalam hal ini masih dikatakan baik karena perusahaan telah meningkatkan persentase *Return On Equity* pada tahun 2016 sampai tahun 2019.

2. Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Untuk mengukur tingkat perspektif pelanggan, adapun data jumlah pelanggan baru dan jumlah pelanggan lama serta total keseluruhan pelanggan PT.Pelita Transport Prima Batusangkar pada setiap periodenya yang penulis dapatkan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 7
Jumlah Pelanggan Tahun 2016-2020

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan
2016	248	95	343
2017	270	116	386
2018	284	134	418
2019	308	148	456
2020	223	109	332

a. Tingkat Pemeroleh Pelanggan

Besarnya tingkat kenaikan pelanggan dari tahun ke tahun serta cara perusahaan menarik/membawa pelanggan baru ke perusahaan, hal ini biasanya dilakukan melalui pemasaran, dan salah satu tujuannya adalah untuk mengekalkan kemasukan pelanggan baru yang konsisten.

Pemeroleh pelanggan dikatakan baik, apabila pemeroleh pelanggan mengalami peningkatan, dinilai cukup apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

$$\text{Tingkat Pemeroleh Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 4. 8
Tingkat Pemeroleh Pelanggan
PT. Pelita Transport Prima Batusangkar
Tahun 2016-2020

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru	Tingkat Pemeroleh Pelanggan
2016	343	95	28%
2017	386	116	30%
2018	418	134	32%
2019	456	148	32%
2020	332	109	33%

Berdasarkan pada perhitungan diatas, tingkat pemeroleh pelanggan dihitung menggunakan pengukuran *rating scale* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 9
Hasil Pengukuran Pemeroleh Pelanggan

No	Tahun	Persentase	Skor	Hasil
1	2016	28%	1	Baik
2	2017	30%	1	Baik
3	2018	32%	1	Baik
4	2019	32%	1	Baik
5	2020	33%	1	Baik

Dari perhitungan diatas tingkat pemerolehan pelanggan dapat kita ketahui terjadi kenaikan ditiap tahunnya yaitu tahun 2016-2020. Tahun

2016 tingkat pemerolehan pelanggan sebesar 28%, dengan pemerolehan pelanggan baru sebanyak 95 orang. Tahun 2017 persentase tingkat pemerolehan pelanggan naik dibanding dengan tahun 2016. Pemerolehan pelanggan baru sebanyak 116 orang, artinya pemerolehan pelanggan naik sebanyak 2%, sehingga kinerja perusahaan dilihat dari tingkat pemerolehan pelanggan tahun 2017 dapat dikatakan baik karena perusahaan mampu menaikkan jumlah pelanggan baru dibanding tahun 2016. Tahun 2018 pemerolehan pelanggan kembali naik sebanyak 134 orang, artinya pemerolehan pelanggan naik menjadi 32% dibanding tahun 2017 yaitu sebesar 30%. Tahun 2019 pemerolehan pelanggan mengalami kenaikan pemerolehan pelanggan baru yaitu sebanyak 148 orang. Persentase tingkat pemerolehan pelanggan tahun 2019 sebesar 32%. Artinya tidak terjadi peningkatan maupun penurunan persentase tingkat pemerolehan pelanggan dari tahun sebelumnya. Sedangkan tahun 2020 juga mengalami penurunan pemerolehan pelanggan, pemerolehan pelanggan baru tahun 2020 menjadi 109 orang, dari banyaknya pelanggan tahun sebelumnya yaitu 148 orang tahun 2019 menjadi 109 orang di tahun 2020, penurunan pemerolehan pelanggan baru ini sebanyak 39 orang dengan tingkat persentase pemerolehan pelanggan naik menjadi 33% dibanding tingkat persentase tahun 2019.

Berdasarkan data yang telah penulis olah, dapat diketahui bahwa terjadinya kenaikan pemerolehan pelanggan baru dari tahun 2016-2019, dan terjadi penurunan tingkat pemerolehan pelanggan di tahun 2020. Namun, jika dilihat dari tingkat persentase pemerolehan pelanggan terjadi kenaikan persentase di setiap tahunnya sehingga dapat dikatakan bahwa prospektif pelanggan dilihat dari tingkat pemerolehan pelanggan adalah baik karena hasil persentasenya terus meningkat setiap tahunnya.

b. Tingkat Retensi Pelanggan

Mengukur seberapa besar PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dapat mempertahankan hubungan perusahaan dengan para pelanggannya.

Retensi pelanggan dikatakan baik, apabila retensi pelanggan mengalami peningkatan, dinilai cukup apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 4. 10
Tingkat Retensi Pelanggan
PT. Pelita Transport Prima Batusangkar
Tahun 2016-2020

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan	Tingkat Retensi Pelanggan
2016	248	343	72%
2017	270	386	70%
2018	284	418	68%
2019	308	456	68%
2020	223	332	67%

Berdasarkan pada perhitungan diatas, tingkat retensi pelanggan baru dihitung menggunakan pengukuran *rating scale* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 11
Hasil Pengukuran Retensi Pelanggan

No	Tahun	Persentase	Skor	Hasil
1	2016	72%	1	Baik
2	2017	70%	-1	kurang
3	2018	68%	-1	Kurang
4	2019	68%	-1	kurang
5	2020	67%	-1	kurang

Dari perhitungan yang telah penulis lakukan pada tingkat retensi pelanggan PT.Pelita Transport Prima Batusangkar bahwasannya terjadi penurunan tingkat retensi pelanggan di setiap tahunnya. Pada tahun 2016 tingkat retensi pelanggan sebesar 72%. Di tahun 2017 tingkat retensi pelanggan turun menjadi 70%, artinya tingkat retensi pelanggan tahun

2017 menurun sebanyak 2% dibanding dengan tahun 2016. Tahun 2018 tingkat retensi karyawan sebesar 68% artinya kembali mengalami penurunan tingkat persentase retensi pelanggan sebesar 2%. Sedangkan tahun 2019 tingkat retensi yang diperoleh tetap dengan tahun sebelumnya yaitu sebesar 68%, artinya tidak ada peningkatan maupun penurunan tingkat retensi pelanggan. dalam hal ini kinerja perusahaan dari retensi pelanggan tahun 2019 dikatakan baik karena mampu mempertahankan pelanggannya. Tahun 2020 tingkat persentase pelanggan kembali mengalami penurunan sebesar 1% dari tahun 2019 sebesar 68% menjadi 67% di tahun 2020. Penurunan tingkat retensi pelanggan dikarenakan kecenderungan masyarakat yang saat ini lebih menggunakan transportasi pribadi untuk melakukan perjalanan lintas kota.

Berdasarkan tabel diatas PT.Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari tingkat retensi cukup baik karena penurunan tingkat persentase retensi pelanggan tidak terlalu tinggi.

c. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Mengukur seberapa besar pendapatan yang berhasil diperoleh PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dari penawaran jasa yang telah diberikan kepada para pelanggannya.

Profitabilitas pelanggan dikatakan baik, apabila Profitabilitas pelanggan mengalami peningkatan, dinilai cukup apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 4. 12
Tingkat Profitabilitas Pelanggan
PT. Pelita Transport Prima Batusangkar
Tahun 2016 -2020

Tahun	Lab Bersih	Pendapatan	Tingkat Profitabilitas Pelanggan
2016	105.018.000,00	1.334.130.000,00	7 %
2017	138.440.000,00	1.375.590.000,00	10%
2018	145.603.000,00	2.295.753.000,00	6%
2019	162.623.000,00	1.373.923.000,00	11%
2020	86.821.625,00	1.336.657.000,00	6%

Berdasarkan pada perhitungan diatas, tingkat profitabilitas pelanggan dihitung menggunakan pengukuran *rating scale* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 13
Hasil Pengukuran Profitabilitas Pelanggan

No	Tahun	Persentase	Skor	Hasil
1	2016	7 %	1	Baik
2	2017	10%	1	Baik
3	2018	6%	-1	Kurang
4	2019	11%	1	Baik
5	2020	6%	-1	Kurang

Dari perhitungan yang telah dilakukan bahwa di tahun 2016 pelanggan memberikan profit bagi perusahaan sebesar 7%. Di tahun 2017 tingkat profitabilitas pelanggan meningkat sebesar 3% dari tahun sebelumnya, yaitu dari 7% menjadi 10%. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan laba bersih dari Rp.105.018.000,00 menjadi Rp.138.440.000,00 serta pendapatan yang dihasilkan perusahaan juga meningkat dari Rp.1.334.130.000,00 menjadi Rp.1.375.590.000,00 hal ini dapat dikatakan baik bagi perusahaan karena pelanggan dapat memberikan

peningkatan profit sebesar 3%. Namun di tahun 2018 profit yang dihasilkan pelanggan menurun sebesar 4% dari tahun sebelumnya. Tingkat profitabilitas dari 10% menjadi 6%. Sedangkan di tahun 2019 perusahaan kembali mengalami peningkatan profit pelanggan tertinggi mencapai angka 11%, peningkatan jumlah profitabilitas ini terjadi karena laba yang dihasilkan meningkat dari Rp.145.603.000,00 menjadi Rp.162.623.000,00.

Sedangkan pada tahun 2020 terjadi penurunan kembali tingkat profitabilitas sebesar 5%. Tingkat profitabilitas dari tahun 2019 sebesar 11% menjadi 6% pada tahun 2020. Hal ini disebabkan karena laba yang diperoleh perusahaan tahun 2020 menurun dari tahun 2019 yaitu dari Rp.162.623.000,00 menjadi Rp.86.821.625,00 serta pendapatan juga menurun dari Rp.1.373.923.000,00 menjadi Rp.1.336.675.000,00. Penurunan tahun 2020 ini terjadi karena adanya pandemic covid-19 sampai dengan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sehingga menghambat proses operasi kendaraan perusahaan.

Berdasarkan pada tabel hasil pengukuran *rating scale* perspektif pelanggan dilihat dari tingkat profitabilitas pelanggan dikatakan kurang baik karena tingkat persentase profitabilitas pelanggan terjadi kenaikan dan penurunan.

d. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan akan diperoleh dengan membandingkan antara layanan yang diharapkan pelanggan dan layanan yang diterima pelanggan. Untuk menyelesaikan permasalahan pada tingkat kepuasan pelanggan, penulis menyebarkan kuisisioner kepada pelanggan PT.Pelita Transport Prima Batusangkar dengan hasil pengisian digunakan untuk tahun 2020, karena penulis melakukan penelitian di tahun 2020 sehingga data tidak bisa digunakan untuk tahun 2016-2019. Kuisisioner tersebut dibagikan kepada pelanggan berdasarkan sampel yang telah ditentukan, yaitu:

Rumus:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{332}{1+332(0.1)^2}$$

= 76,85 dijadikan 77 pelanggan

Jadi, sampel dari penelitian yang penulis lakukan untuk jumlah pelanggan adalah sebanyak 77 orang. Kuisisioner ini disebarakan di kantor pusat PT.Pelita Transport Prima Batusangkar yang beralamat di Jalan Simpuruik No. 307 Kabupaten Tanah Datar.

Dalam pengukuran tingkat kepuasan pelanggan, penulis memakai skala guttman yaitu skala yang hanya memberikan jawaban yang tegas antara “Ya” dan “Tidak”. Adapun diperoleh hasil kuisisioner yang dipindahkan ke dalam tabel distribusi frekuensi berikut ini:

Tabel 4. 14
Kepuasan Pelanggan

No	Item Pertanyaan	% Jawaban "Ya"	% Jawaban "Tidak"
1	P1	64	13
2	P2	73	4
3	P3	74	3
4	P4	62	15
5	P5	68	9
6	P6	62	15
7	P7	61	16
8	P8	64	13
9	P9	62	15
10	P10	66	11
11	P11	67	10
12	P12	61	16
13	P13	56	21
14	P14	60	17
15	P15	58	19
	Rata-rata	958	197
	Total	1,155	

Untuk memudahkan teknis perhitungan digunakan pendekatan kuantitatif sehingga penyebutan hasil pengukuran operasional terhadap hasil pengukuran sebagai berikut:

0% - 50% : Tidak Puas

50% - 100% : Puas

Untuk mengetahui posisi persentase jawaban “Ya” yang diperoleh dari hasil kuisisioner, maka dihitung terlebih dahulu kemudian ditempatkan dalam rentang skala persentase sebagai berikut:

Nilai jawaban “Ya” : 1

Nilai jawaban “Tidak” : 0

$$\begin{aligned} \text{Jawaban “Ya” rata-rata} &= \frac{\text{jumlah rata-rata jawaban “Ya”}}{\text{jumlah jawaban}} \times 100\% \\ &= \frac{958}{1155} \times 100\% \\ &= 83\% \end{aligned}$$

Dari analisis skala guttman, titik kesesuaian diatas 50% yaitu 83%, sehingga dapat dikatakan kinerja PT.Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari perspektif kepuasan pelanggan yaitu puas.

Pada tingkat kepuasan pelanggan, penulis mengukur tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan pada kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan PT.Pelita Transport Prima Batusangkar sebanyak 77 orang, kuisisioner tersebut mencakup 15 pertanyaan dengan menggunakan skala guttman yaitu skala yang hanya menghitung jawaban tegas “Ya” dan “Tidak”. Kuisisioner yang telah disebarakan tersebut kemudian di hitung menggunakan rumus tingkat kepuasan pelanggan sehingga hasilnya sebesar 83%, hal ini dapat dikatakan bahwa pelanggan sudah puas dengan pelayanan serta kualitas yang diberikan oleh PT.Pelita Transport Prima Batusangkar walaupun ada sedikit dari mereka yang mempermasalahkan

biaya perjalanan yang telah ditetapkan perusahaan serta kecenderungan masyarakat yang saat ini lebih menggunakan transportasi pribadi untuk melakukan perjalanan lintas kota. Dalam hal ini, kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan adalah baik. Berikut Daftar Harga PT. Pelita Transport Prima Batusangkar:

Tabel 4. 15
Daftar Harga PT. Pelita Transport Prima Batusangkar

No.	Keterangan	Harga
1	Batusangkar – Pekanbaru	Rp. 110.000
2	Batusangkar – Duri	Rp. 160.000
3	Batusangkar - Dumai	Rp. 170.000

3. Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Mengenai pengukuran kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dari perspektif proses bisnis internal penulis menggunakan dengan cara membandingkan keadaan perusahaan dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard tentang proses inovasi dan layanan purna jual. Hal ini untuk melihat apakah PT. Pelita Transport Prima Batusangkar melakukan proses internal dengan baik sebagaimana berdasarkan tabel berikut ini:

a. Proses Inovasi

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis peroleh dari Perusahaan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar diketahui telah memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara Melengkapi kebutuhan yang diperlukan untuk memenuhi kenyamanan pelanggan dalam perjalanan, beberapa fasilitas yang disediakan perusahaan seperti adanya AC, TV, DVD, Reclining Seat, Power Outlet, Feeder car untuk menunjang layanan antar jemput penumpang, outlet/pool dengan fasilitas ruang tunggu, mushalla dan mess driver, toko spare parts untuk menunjang distribusi parts armada. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dalam proses inovasinya baik.

b. Layanan Purna Jual

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis peroleh dari perusahaan diketahui bahwa layanan purna jual yang diberikan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar yaitu Melayani pelanggan akan ketidaknyamanan dalam perjalanan dan akan melakukan perbaikan pada perjalanan berikutnya, menjalin hubungan silaturahmi atau kekeluargaan dengan pelanggan yang sudah memakai jasa perusahaan. Hal ini menunjukkan kinerja dalam layanan purna jualnya baik.

c. Proses Operasi

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis peroleh dari perusahaan diketahui bahwa strategi operasi yang dilakukan oleh PT. Pelita Transport Prima Batusangkar adalah menjelaskan kepada konsumen terlebih dahulu mengenai cara pemesanan produk/jasa yang ada di perusahaan tersebut. Pembelian jasa tersebut bisa melalui via telepon ataupun walk in. pelanggan yang sudah memesan tiket kepada perusahaan maka akan segera dipersiapkan pesanan sesuai dengan permintaan dari pelanggan. Hal ini dilakukan agar pelanggan dapat merasa nyaman, aman serta pelanggan dapat menilai baik operasional manajemen perusahaan. Hal ini menunjukkan kinerja berdasarkan proses operasinya baik.

Berdasarkan tiga item yang telah diukur tersebut dapat diketahui bahwa PT. Pelita Transport Prima Batusangkar sudah menjalankan perspektif proses bisnis internal perusahaan dengan baik yang dilihat dari proses inovasi, layanan purna jual dan proses operasi, sehingga nilai skor yang didapat perusahaan dikategorikan telah mencapai target pengukuran *Balance Scorecard*. Dapat disimpulkan bahwa PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan baik.

4. Analisis Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Mengenai pengukuran kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran penulis mengukurnya dengan menggunakan kuisioner yang ditujukan kepada karyawan perusahaan tersebut. Hal ini untuk melihat apakah PT. Pelita Transport Prima Batusangkar melakukan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada karyawan perusahaan. Perspektif ini berhubungan dengan kemampuan pegawai, kemampuan sistem dan sikap pegawai, seperti produktivitas karyawan, retensi dan kepuasan karyawan. Adapun jumlah karyawan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar tahun 2015-2020 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 16
Data Jumlah Karyawan
PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Tahun 2015-2020

Tahun	Jumlah Karyawan
2015	33
2016	31
2017	30
2018	28
2019	27
2020	27

Berdasarkan pada tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah karyawan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2020 mengalami penurunan jumlah karyawan.

a. Tingkat Produktivitas Karyawan

Komitmen karyawan terhadap organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan karna semakin tinggi komitmen karyawan atas pekerjaannya, maka kinerjanya akan semakin baik.

Produktivitas karyawan dikatakan baik, apabila produktivitas karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4. 17
Tingkat Produktivitas Karyawan
PT. Pelita Transport Prima Batusangkar
Tahun 2016 -2020

Tahun	Laba Bersih	Jumah Karyawan	Tingkat Produktivitas Karyawan
2016	105.018.000,00	31	3.387.677,42
2017	138.440.000,00	30	4.614.666.67
2018	145.603.000,00	28	5.200.107,14
2019	162.623.000,00	27	6.023.074,07
2020	86.821.625,00	27	3.215.615.74

Berdasarkan pada perhitungan diatas, tingkat produktivitas karyawan dihitung menggunakan pengukuran *rating scale* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 18
Hasil Pengukuran Produktivitas Karyawan

No	Tahun	Jumlah	Skor	Hasil
1	2016	3.387.677,42	1	Baik
2	2017	4.614.666.67	1	Baik
3	2018	5.200.107,14	1	Baik
4	2019	6.023.074,07	1	Baik
5	2020	3.215.615.74	-1	Kurang

Berdasarkan hasil perhitungan tingkat produktivitas karyawan dapat diketahui bahwa tahun 2016 sebesar Rp.3.387.677,42, tahun 2017

tingkat produktivitas karyawan naik menjadi Rp.4.614.666.67. kenaikan tingkat produktivitas karyawan terjadi karena laba bersih yang dihasilkan perusahaan meningkat dari tahun sebelumnya yaitu dari Rp.105.018.000,00 menjadi Rp.138.440.000,00 sedangkan jumlah karyawan menurun sebanyak 1 orang dari 31 orang di tahun 2016 menjadi 30 orang di tahun 2017. Di tahun 2018 juga mengalami kenaikan menjadi Rp. 5.200.107,14, penyebab terjadinya kenaikan disebabkan karena bertambahnya laba dari Rp.138.440.000,00 menjadi Rp.145.603.000,00 sedangkan karyawannya berkurang 2 orang dari 30 orang karyawan menjadi 28 orang karyawan. Semakin tinggi laba yang dihasil serta berkurangnya karyawan semakin besar tingkat produktivitas yang dihasilkan karyawan. Kemudian di tahun 2019 perusahaan juga mengalami kenaikan produktivitas karyawan dari Rp.145.603.000,00 menjadi Rp.162.623.000,00. Kenaikan tingkat produktivitas karyawan disetiap tahunnya dapat dikatakan bahwa pendapatan yang dihasilkan dari setiap karyawan per tahunnya baik sehingga berdampak pada tingginya pendapatan yang diperoleh perusahaan. Sedangkan pada tahun 2020 terjadi penurunan tingkat produktivitas karyawan, penurunan terjadi karena laba bersih yang dihasilkan perusahaan menurun dari tahun sebelumnya yaitu dari Rp. 162.623.000,00 menjadi Rp.86.821.625,00. Selain itu penurunan ini disebabkan karena pada tahun 2020 terjadi pandemic covid 19 sehingga transportasi umum dibatasi untuk beroperasi kecuali untuk kepentingan dinas bagi pegawai yang ditugaskan keluar kota dan hal itupun dengan syarat mematuhi protokol kesehatan yang telah ditetapkan pemerintah.

Maka penulis dapat simpulkan bahwa pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu tingkat produktivitas karyawan dikatakan baik karena terjadinya kenaikan tingkat persentase pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2019.

b. Tingkat Retensi Karyawan

Mengukur seberapa besar PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dapat mempertahankan karyawannya.

Retensi karyawan dikatakan baik, apabila retensi karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup apabila konstan dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Total jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4. 19
Tingkat Retensi Karyawan
PT. Pelita Transport Prima Batusangkar
Tahun 2016-2020

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Total Jumlah Karyawan	Tingkat Retensi Karyawan
2016	2	31	6%
2017	1	30	3%
2018	2	28	7%
2019	1	27	4%
2020	0	27	0%

Berdasarkan pada perhitungan diatas, tingkat retensi karyawan dihitung menggunakan pengukuran *rating scale* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 20
Hasil Pengukuran Retensi Karyawan

No	Tahun	Persentase	Skor	Hasil
1	2016	6%	1	Baik
2	2017	3%	1	Baik
3	2018	7%	-1	Kurang
4	2019	4%	1	Baik
5	2020	0%	1	Baik

Pada Tabel 4.20 dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan baik, hal ini dilihat dari perhitungan

yang telah dilakukan penulis. Pada tahun 2016 tingkat retensi karyawan sebesar 94%, tahun 2017 tingkat retensi karyawan sebesar 97%. Tahun 2018 tingkat retensi karyawan sebesar 93%, tingkat retensi karyawan ini menurun dibandingkan tahun 2017. Tahun 2019 tingkat retensi karyawan kembali naik menjadi 96%, kenaikan tingkat retensi karyawan sebesar 4%. Sedangkan tahun 2020 didapatkan hasil bahwa tidak ada karyawan yang keluar, artinya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah sebesar 100%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah baik karena tingkat retensi karyawannya dapat ditingkatkan oleh perusahaan dan tahun 2020 merupakan tingkat retensi karyawan tertinggi dari empat tahun sebelumnya.

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menilai kemampuan perusahaan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dalam mengelola sumber daya manusia. Untuk menyelesaikan permasalahan pada tingkat kepuasan karyawan, penulis menyebarkan kuisisioner kepada karyawan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dengan hasil pengisian digunakan untuk tahun 2020, karena penulis melakukan penelitian di tahun 2020 sehingga data tidak bisa digunakan untuk tahun 2016-2019. Kuisisioner tersebut dibagikan kepada seluruh karyawan yaitu sebanyak 27 orang, karna jumlah karyawan kurang dari 30 orang, maka penulis tetap mengambil 27 orang karyawan sebagai sample penelitian tersebut tanpa memakai rumus slovin.

Dalam pengukuran tingkat kepuasan karyawan penulis memakai skala guttman yaitu skala yang hanya memberikan jawaban yang tegas antara “Ya” dan “Tidak”. Adapun diperoleh hasil kuisisioner yang dipindahkan ke dalam tabel distribusi frekuensi berikut ini:

Tabel 4. 21
Kepuasan Karyawan

No	Item Pertanyaan	% Jawaban "Ya"	% Jawaban "Tidak"
1	P1	23	4
2	P2	18	9
3	P3	16	11
4	P4	27	0
5	P5	20	7
6	P6	20	7
7	P7	21	6
8	P8	19	8
9	P9	21	6
10	P10	27	0
11	P11	24	3
12	P12	27	0
13	P13	27	0
14	P14	4	23
15	P15	3	24
	Rata-rata	297	108
	Total	1,405	

Untuk memudahkan teknis perhitungan digunakan pendekatan kuantitatif sehingga penyebutan hasil pengukuran operasional terhadap hasil pengukuran sebagai berikut:

0% - 50% : Tidak Puas

50% - 100% : Puas

Untuk mengetahui posisi persentase jawaban “Ya” yang diperoleh dari hasil kuisisioner, maka dihitung terlebih dahulu kemudian ditempatkan dalam rentang skala persentase sebagai berikut:

Nilai jawaban “Ya” : 1

Nilai jawaban “Tidak” : 0

$$\begin{aligned} \text{Jawaban “Ya” rata-rata} &= \frac{\text{jumlah rata-rata jawaban “Ya”}}{\text{jumlah jawaban}} \times 100\% \\ &= \frac{297}{1405} \times 100\% \\ &= 73\% \end{aligned}$$

Dari analisis skala guttman, titik kesesuaian diatas 50% yaitu 73%, sehingga dapat dikatakan kinerja PT.Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari perspektif kepuasan karyawan yaitu puas. Pada tingkat kepuasan karyawan penulis mengukur tingkat kepuasan karyawan berdasarkan pada kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan PT.Pelita Transport Prima Batusangkar sebanyak 27 orang, kuisisioner tersebut mencakup 15 pertanyaan. Kuisisioner yang telah disebarakan tersebut kemudian di hitung menggunakan rumus tingkat kepuasan karyawan sehingga hasilnya sebesar 73%, hal ini termasuk dalam kategori tingkat kepuasan karyawan puas atas fasilitas kerja yang diberikan oleh PT.Pelita Transport Prima Batusangkar. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa kinerja PT.Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari tingkat kepuasan karyawan adalah baik.

Berikut adalah tabel dari analisis kinerja secara keseluruhan:

Tabel 4. 22
Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Perspektif	Tahun					Ukuran	Skor
	2016	2017	2018	2019	2020		
Perspektif Keuangan:							
<i>Net Profit Margin</i>	7,87%	10,06%	6,34%	11,83%	6,49%	Kurang	-1
<i>Return On Investment</i>	3,31%	3,78%	4,67%	5,76%	2,54%	Baik	1
<i>Return On Equity</i>	3,43%	3,93%	4,90%	6,11%	3,13%	Baik	1
	Hasil					Baik	1
Perspektif Pelanggan:							
Tingkat Pemeroleh Pelanggan	28%	30%	32%	32%	33%	Baik	1
Tingkat Retensi Pelanggan	72%	70%	68%	68%	67%	Cukup	0
Tingkat Profitabilitas Pelanggan	7%	10%	6%	11%	6%	Kurang	-1

Tingkat Kepuasan Pelanggan	83%					Baik	1	
	Hasil						1	
Perspektif Proses Bisnis Internal:								
Proses Inovasi	√	√	√	√	√	Baik	1	
Layanan Purna Jual	√	√	√	√	√	Baik	1	
Proses Operasi	√	√	√	√	√	Baik	1	
	Hasil					Baik	1	
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran:								
Tingkat Produktivitas Karyawan	3.387.677,42	4.614.666.67	5.200.107,14	6.023.074,07	3.215.615,74	Baik	1	
Tingkat Retensi Karyawan	6%	3%	7%	4%	0%	Baik	1	
Tingkat Kepuasan Karyawan	73%					Baik	1	
	Hasil					Baik	1	
Total								8
8/13								0,6

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa kinerja PT.Pelita Transport Prima Batusangkar belum mempunyai standarisasi penilaian kinerja sehingga penulis menggunakan rata-rata penilaian kinerja per tahunnya sebagai perbandingan. Dari tabel diatas dapat disimpulkan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* mempunyai kinerja yang baik. Hal itu dibuktikan dari beberapa perspektif *Balance Scorecard* diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dilihat dari perspektif keuangan dengan rasio profitabilitas yaitu rasio *Net Profit Margin* yang memberikan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari penjualannya yang dibuktikan kepada *Return On Investment* mampu memperoleh laba dari jumlah asset atau aktiva, *Return On Equity* yang menunjukkan telah mampu memperoleh laba dilihat dari ekuitasnya. Jadi kinerja PT.Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat pada perspektif keuangan dikatakan baik.

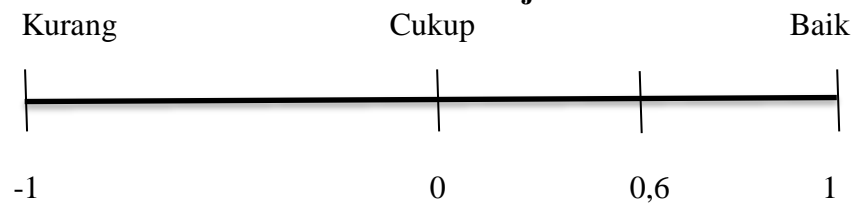
Untuk perspektif pelanggan dilihat dari tingkat pemerolehan pelanggan dapat dikatakan baik, karena perusahaan telah berhasil atau mampu menarik pelanggan baru untuk memakai jasa perusahaan, sedangkan pada tingkat retensi pelanggan dikatakan cukup baik karena perusahaan cukup mampu mempertahankan pelanggan lamanya meskipun terjadi penurunan tingkat retensi pelanggan setiap tahunnya. Pada tingkat profitabilitas pelanggan terlihat bahwa persentasenya selalu mengalami kenaikan dan penurunan, hal ini bahwa kinerja perusahaan dilihat dari tingkat profitabilitas pelanggan dapat dikatakan kurang baik. Tingkat kepuasan pelanggan terlihat bahwa persentase yang dihasilkan berdasarkan hasil penyebaran kuisioner menunjukkan hasil yang baik yaitu 83%. Jadi PT.Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari kinerja perspektif pelanggan dapat dikatakan baik.

Dilihat dari proses bisnis internal perusahaan telah menjalankan proses inovasi, layanan purna jual dan proses operasi dengan baik seperti

perusahaan telah melengkapi kebutuhan dan kenyamanan para pelanggan dengan cara memberikan pelayanan AC, TV, DVD, adanya layanan antar jemput penumpang sehingga pelanggan tidak perlu repot mendatangi kantor untuk menunggu jadwal keberangkatan serta kursi yang telah dipesan pelanggan telah disediakan sehingga pelanggan tersebut tidak perlu takut akan kehabisan tempat duduk, melayani pelanggannya dengan baik dan memecahkan permasalahan apabila pelanggan tidak nyaman dengan pelayanan yang diberikan serta disediakan tempat shalat bagi pelanggan yang menunggu jadwal keberangkatan dan tempat menunggu keberangkatan pun nyaman. Jadi, berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh penulis mengenai perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan baik.

Sedangkan dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu tingkat produktivitas karyawan memperoleh hasil yang baik karena tingkat produktivitas karyawan setiap tahunnya selalu meningkat, tingkat retensi karyawan dikatakan baik karena perusahaan telah mampu mempertahankan karyawannya dengan baik, hal ini terlihat dari tabel tingkat retensi karyawan yang menunjukkan hasil persentasi penurunan artinya tingkat retensi karyawannya baik. Dilihat pada tingkat kepuasan karyawan, berdasarkan hasil kuisioner yang telah disebarkan kepada 27 orang karyawan dan didapatkan hasil sebesar 73%. Dapat disimpulkan bahwa PT.Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik. Dengan menggunakan skala maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. berikut adalah gambar skala kinerja perusahaan:

Gambar 4. 1
Skala Kinerja



Berdasarkan gambar skala kinerja diatas dapat menentukan batas area skala kinerja **“Kurang”**, **“Cukup”** dan **“Baik”**

Kinerja dikatakan kurang apabila nilai berada pada kurang dari batas 50% (skor 0), kinerja dikatakan baik apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6, sisanya adalah daerah cukup yaitu antara nilai 0 - 0,6.

Dalam hal ini diketahui bahwa kinerja PT.Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang telah ditotal dan dihitung menggunakan *balance scorecard* yaitu 0,6 atau berada dalam kategori cukup baik. Dari penelitian PT.Pelita Transport Prima Batusangkar ini diketahui bahwa apabila pengukuran kinerja perusahaan dilihat dari keuangannya saja dinilai hanya mencerminkan keberhasilan organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Mengukur kinerja perusahaan hanya berdasarkan pada satu ukuran saja sangat berbahaya. Perusahaan tidak dapat dikelola dengan hanya berkonsentrasi pada satu ukuran. Kompleksitas pengelolaan usaha mengharuskan manajer untuk dapat melihat berbagai ukuran kinerja di berbagai area sekaligus. Untuk mengetahui apakah suatu perusahaan dapat berjalan atau tidak, bukan berarti hanya melihat pada labanya. Oleh karena itu, perusahaan juga harus memperhatikan aspek lainnya yang meliputi non keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal yang terus melakukan strategi yang lebih baik bagi perusahaan serta perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan seperti produktivitas karyawan, kepuasan karyawan dan semua yang mencakup internal perusahaan. Jika perusahaan telah memfokuskan pada aspek keuangan sekaligus aspek non keuangan, maka untuk periode yang mendatang, perusahaan akan lebih mudah dan mampu dalam mencapai dan mewujudkan strategi, visi dan misi perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar adalah baik, karena dari keempat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* telah menunjukkan hasil yang baik. Adapun hasil pun hasil penelitian pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

a. Net Profit Margin

Kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar ditinjau dari perspektif keuangan *Net Profit Margin* memberikan hasil yang kurang baik. Berdasarkan hasil analisis rasio *Net Profit Margin* ketahui bahwa tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 rasio NPM yang dicapai berturut-turut yaitu 7,87%, 10,06%, 6,34%, 11,83% dan 6,49%. Disini dapat disimpulkan bahwa nilai NPM perusahaan mengalami peningkatan dan penurunan. Peningkatan laba tertinggi terjadi pada tahun 2019 yaitu sebesar 11,83%.

b. *Return On Investment*

Kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar ditinjau dari perspektif keuangan diketahui bahwa selama tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 rasio (ROI) yang dicapai mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat yaitu *Return On Investment* pada tahun 2016 yang dicapai sebesar 3,31%, tahun 2017 meningkat sebesar 3,78%, pada tahun 2018 terjadi peningkatan kembali sebesar 4,67% kemudian di tahun 2019 merupakan persentase kenaikan tertinggi dari 3 tahun sebelumnya yaitu 5,76%. Sedangkan tahun 2020 mengalami penurunan tingkat *Return On Investment*.

c. *Return On Equity*

Kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar ditinjau dari perspektif keuangan diketahui bahwa dari tahun 2016-2019 mengalami peningkatan karna dilihat dari perkembangan dari tahun ke tahun yaitu pada tahun 2016 sebesar 3,43%, di tahun 2017 meningkat sebesar 3,93%, tahun 2018 kembali terjadi peningkatan sebesar 4,90%, dan kenaikan sebesar 6,11% pada tahun 2019 jika dibanding tahun 2018. Sedangkan pada tahun 2020 mengalami penurunan tingkat *Return On Equity* menjadi 3,13%, hal ini disebabkan karena terjadinya pandemic covid-19 sehingga laba yang dihasilkan laba perusahaan juga menurun.

Berdasarkan pada masing-masing rasio yaitu *Net Profit Margin*, *Return On Investment* dan *Return On Equity* dikatakan baik. Hal ini karena dilihat dari tingkat persentase masing-masing rasio tiap periode yang terus mengalami peningkatan.

2. Perspektif Pelanggan

Kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar ditinjau dari perspektif pelanggan memberikan hasil yang baik karena dilihat dari tingkat retensi pelanggan pada setiap periodenya mengalami penurunan. Dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan, perusahaan dikatakan baik atau mampu dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya, hal ini dapat dilihat dari hasil penyebaran kuisioner yang menghasilkan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 83% terhadap pelayanan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Pada tingkat pemeroleh pelanggan terlihat mengalami peningkatan pada setiap tahun, sedangkan dilihat dari tingkat profitabilitas pelanggan mengalami peningkatan dan penurunan.

Setelah diukur menggunakan tingkat pengukuran *Balance Scorecard* diketahui bahwa kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari perspektif pelanggan dapat dikatakan kurang baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perusahaan berdasarkan perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan baik. Pengukuran ini dilakukan melalui proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual yang diberikan oleh perusahaan. Dilihat dari proses inovasi, PT. Pelita Transport Prima Batusangkar meneliti kebutuhan pelanggan dengan cara memenuhi kenyamanan pelanggan dalam perjalanan, menyediakan fasilitas yang seperti AC, TV, DVD, Reclining Seat, Power Outlet serta menyediakan peralatan bus yang lengkap untuk menunjang distribusi parts armada.

Layanan purna jual yang diberikan PT. Pelita Transport Prima Batusangkar diantaranya melayani pelanggan akan ketidaknyamanan dalam perjalanan dan akan melakukan perbaikan pada perjalanan berikutnya, menjalin hubungan silaturahmi/kekeluargaan dengan pelanggan yang sudah memakai jasa perusahaan.

Proses operasi perusahaan berusaha untuk memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan, pembelian jasa tersebut bisa melalui via telepon ataupun walk in. pelanggan yang sudah memesan tiket kepada perusahaan maka akan segera dipersiapkan pesanan sesuai dengan permintaan dari pelanggan. hal ini dilakukan agar pelanggan dapat merasa nyaman, aman serta pelanggan dapat menilai baik operasional manajemen perusahaan.

Dalam hal ini, kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari perspektif proses bisnis internal dikatakan baik, karena perusahaan telah menjalankan proses operasi, inovasi, dan layanan purna jual dengan baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan hasil yang baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan dengan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan sebesar 73%, hal ini berpengaruh positif terhadap tingkat retensi karyawan, serta tingkat

produktivitas karyawan, tingkat produktivitas karyawan tertinggi pada tahun 2019. Tahun 2020 mengalami penurunan produktivitas karyawan karena adanya wabah pandemic covid-19 serta diterapkannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sehingga proses operasi perusahaan terhambat.

Jadi berdasarkan hasil pengukuran *Balance Scorecard* secara total diketahui bahwa kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar dilihat dari perspektif proses bisnis internal dikatakan cukup baik.

B. Saran

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan perusahaan diharapkan membuat strategi bisnis yang lebih baik lagi agar rasio yang dihasilkan lebih baik dibanding tahun-tahun sebelumnya. Untuk menunjang hal tersebut maka perusahaan diharapkan untuk menentukan target pencapaian dari beberapa analisis rasio keuangan perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwasannya perusahaan mendapatkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, artinya pelanggan senang dengan pelayanan, kenyamanan serta kualitas yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Namun dengan besarnya persentase responden yang merasa puas diharapkan tidak membuat pihak manajemen perusahaan cepat puas, perusahaan diharapkan dapat mempertahankan atau meningkatkan pelayanan agar perusahaan semakin mendekati kebutuhan dan keinginan pelanggan dan diperlukan upaya yang terus menerus untuk meningkatkan pelayanan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal perusahaan sudah dikatakan baik, namun perusahaan masih harus lebih meningkatkan dan mempertahankan proses bisnis internal yang sudah tersusun melalui

berbagai inovasi, proses operasi serta layanan purna jual agar tingkat retensi pelanggan dapat terus meningkat.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan cara mengevaluasi karyawan seperti pengemudi yang berpengalaman, evaluasi bulanan, berpengalaman di AKAP agar kualitas karyawan lebih baik pada periode yang akan mendatang serta memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi sehingga dapat memicu kinerja karyawan dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Almana, 2018, *Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Akreditasi*, Yogyakarta: CV. Budi Utama
- Ana Widyastuti, d. (2020), *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Perencanaan*, Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Blocher, (2007), *Manajemen Biaya*. Semarang: Salemba .
- Devani, (2015), *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Mnegunakan Metoda Balanced Scorecard. Sains, Teknologi dan Industri*, Vol 13, No. 1, 85.
- Dian Syariati, (2013), *Balance Scorecard*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Edi, Fandi Rosi Sarwo, (2016) , *Teori Wawancara Psikodiagnostik*, Yogyakarta: Leutikaprio.
- Hatmawan, (2020), *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Kaplan, Robert S. (2000). *Balance scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Kasmir, *Analisis Laporan Keuangan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014
- Koesomowidjojo, (2017), *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*, Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Lila Bismala, (2018), *Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah*, Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah.
- Machmuddah, (2020), *Metode Penyusunan Skripsi Bidang Ilmu Akuntansi* . Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Murwani, (2014), *Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono)*. Akuntansi dan Pendidikan, Vol 3, No.1, 2.
- Nasrudin, (2019), *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT Panca Terra Firma.

- Ramadhani, (2016), *Perancangan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada PT. Asuransi MSIG Indonesia*, Manajemen dan Organisasi, 141.
- Rangkuti, (2011), *Swot Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riyadi, (2017), *Akuntansi Manajemen*, Sidoarjo: Zifatama.
- Rusdi Hidayat dan Akhmad Fauzi, (2020), *Manajemen Kinerja*, Surabaya: Airlangga University Press.
- Sholihah, (2020), *Pengantar Metodologi Penelitian*, Malang: UB Press.
- Silviana, Elisa, (2019), Analisis Pengukuran Kinerja dengan Konsep *Balance Scorecard* pada PT Bumi Hijau Puri Persada, *Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, Vol, 12, No 1.
- Simamora, Bilson, (2005), *Analisis Multivariat*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Soemohadiwidjojo, (2018), *Six Sigma Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Statistik*, Yogyakarta : Raih Asa Sukses.
- Sony Yuwono, (2007), *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sutopo, Joko dan Sanusi Mulyo Widodo, (2018), *Metode Customer Satisfaction Index (CSI) Untuk Mengetahui Pola Kepuasan Pelanggan pada E-Commerce Modal Business to Customer*, Informatika UPGRIS, Vo. 4, No. 1.
- Suwardi Luis, (2007), *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Syariati, (2013), *Balance Scorecard Pedoman Praktis Pada Industri Manufaktur*, Malang: UB Press.
- Sugiyono, (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Untari, (2018), *Metodologi Penelitian: Penelitian Kontemporer Bidang Ekonomi dan Bisnis*, Purwokerto : CV Pena Persada.

Winarsih, (2014), *Implementasi Balance Scorecard pada Perusahaan Jaa Perhotelan: Studi Kasus Pada PT. Hotel X Di Semarang*. Akuntansi Indonesia, Vol. 3 No.2, 162.

Wiwik Aspriyati, (2017), *Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat" Di Lubuklinggau: Aplikasi Balanced Scorecard (BSC)*, Agrisepe Vol.16 No. 2, 181.

Nasyaroeka, Jhon dan Rina Milyati, (2017), *Kinerja Keuangan Perusahaan Transportasi Berbasis Laporan Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. Manajemen Magister Vol.03 No.02,209.

Yohanes, Susanto, (2017), *Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Koperasi*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.