

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT EXPRESS TRANSINDO
UTAMA (PERSERO) JAKARTA
(Periode Tahun 2012-2016)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**MURNI WAHYUNINGSIH
135030200111041**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI KEUANGAN
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 12 Juli 2018

Jam : 08.30

Skripsi atas nama : Murni Wahyuningsih

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode
Balanced Scorecard pada PT Express Transindo Utama
(Persero) Jakarta (Periode Tahun 2012-2016).

DAN DINYATAKAN LULUS.

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Drs. Achmad Husaini, M.AB
NIP. 19580706 198503 1 004

Penguji 1

Nila Firdausi Nuzula, Ph.D
NIP. 19730530 200312 2 001

Penguji 2

Dr. Ari Darmawan, S.AB, M.AB
NIP. 2012018009141001

IDENTITAS TIM PENGUJI

Judul : **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT EXPRESS TRANSINDO UTAMA (PERSERO) JAKARTA (Periode Tahun 2012-2016)**

Nama Mahasiswa : Murni Wahyuningsih

NIM : 135030200111041

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

PENGUJI PEMBIMBING

Dosen Pembimbing : Drs. Achmad Husaini, M.AB.

PENGUJI BUKAN PEMBIMBING

Dosen Penguji 1 : Nila Firdausi Nuzula, Ph.D

Dosen Penguji 2 : Dr. Ari Darmawan, S.AB, M.AB

Tanggal Ujian : 12 Juli 2018

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan Peraturan Perundangan yang berlaku (UU) No. 20 Tahun 2003 dan Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 8 Juni 2018



Murni Wahyuningsih
135030200111041

Curriculum Vitae

Nama : Murni Wahyuningsih

Jenis Kelamin : Perempuan

Nomor Induk Mahasiswa : 135030200111041

Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 8 Mei 1995

Agama : Islam

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Program Studi : Bisnis

Pendidikan Formal : 1. SDN Cipedak 03 Pagi 2001- 2007
2. SMPN 131 Jakarta 2007- 2010
3. SMKN 8 Jakarta 2010- 2013
4. Universitas Brawijaya 2013- 2018

Pengalaman Magang : Otoritas Jasa Keuangan Jakarta



RINGKASAN

Murni Wahyuningsih, 2018, **Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Express Transindo Utama (Persero) Jakarta** (Periode Tahun 2012-2016), Drs. Achmad Husaini, M.AB.

Persaingan dalam usaha transportasi darat semakin kompetitif, terutama pada bidang taksi konvensional yang sudah ada sejak lama dengan transportasi online yang baru berkembang pada beberapa tahun kebelakang. Persaingan tersebut mempengaruhi kinerja perusahaan taksi konvensional, salah satunya PT Express Transindo Utama Jakarta. Kinerja perusahaan taksi konvensional semakin menurun dari sisi finansial. Akan tetapi kinerja bukan hanya dinilai dari sisi finansial, sisi non-finansial juga mempengaruhi kinerja perusahaan. *Balanced scorecard* hadir untuk menilai kinerja perusahaan, baik dari sisi finansial maupun non-finansial.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* dikembangkan menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 150 orang responden pelanggan dan 100 orang responden karyawan PT Express Transindo Utama Tbk. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengumpulkan data keuangan dan menyebarkan kuisioner penelitian. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis rasio keuangan dan analisis deskriptif untuk kuisioner penelitian.

Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa: (1) perspektif keuangan menunjukkan hasil yang tidak baik karena terjadi penumpukan piutang yang nantinya bisa menjadi piutang tidak tertagih dan akan merugikan perusahaan; (2) perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik walaupun pengembangan aplikasi untuk pengguna android masih belum maksimal; (3) perspektif bisnis internal menunjukkan hasil yang baik walaupun perusahaan belum sepenuhnya memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi; dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

SUMMARY

Murni Wahyuningsih, 2018, **Corporate Performance Measurement Analysis with Balanced Scorecard Method at PT Express Transindo Utama (Persero) Jakarta** (Period 2012-2016), Drs. Achmad Husaini, M.AB.

Competition in transportation sector is more competitive, especially between conventional taxi that have existed for a long time and online transportation as a new comer. The competition affects the performance of conventional taxi companies, one of them is PT Express Transindo Utama Jakarta. The performance of conventional taxi companies is declining from the financial side. However, performance is not only judged from the financial side, non-financial side also affects the company's performance. Balanced scorecard is present to assess the performance of the company, both financially and non-financially.

This research aims to determine the performance of companies with balanced scorecard method. Balanced scorecard is developed into four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective.

The method of this research is descriptive with quantitative approach. Sample in this research were 150 respondent of customers and 100 employees of PT Express Transindo Utama Tbk. Sampling technique on this research using simple random sampling technique. Data collection methods in this research are collecting financial data and distribute research questionnaires. The analysis in this research are financial ratios analysis and descriptive analysis for research questionnaire.

The results of this study show that: (1) financial perspective shows bad result because of the accumulation of receivables which later can become uncollectible receivables and will harm the company; (2) customer perspective shows good result although the application development for android users is still not maximized; (3) internal business perspective shows good result even though the company has not fully appreciated the achieving of employees; and (4) learning and growth perspective shows good result.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul, “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT EXPRESS TRANSINDO UTAMA (PERSERO) JAKARTA (Periode Tahun 2013-2016)”.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. M. Al Musadieg, MBA, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fkaultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos, M.Si, Ph.D Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. Achmad Husaini M.AB selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah berkenan memberikan waktu, petunjuk dan bimbingan hingga terselesainya skripsi ini.

5. Bapak Ibu Dosen Jurusan Administrasi Bisnis atas ilmu dan nasehatnya yang telah diberikan kepada peneliti selama perkuliahan, semoga dapat bermanfaat di masa depan.
6. Keluarga, terutama kedua orang tua saya, yang selalu memberikan do'a serta semangat, dukungan serta kasih sayang yang tidak terbatas, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Teman-teman terdekat Andri, Anggin, Bayu, Cahyo, Dhania, Diana, Erwin, Iqbal, Rico serta Roni yang sudah mengisi hari-hari peneliti dari awal masuk ataupun dari pertengahan kuliah sampai kita dapat menyelesaikan kuliah kita masing-masing.
8. Terutama teman kos yang sama selama 4 tahun (Anggin dan Dhania) serta teman baru yang terasa seperti teman lama (Cahyo) yang sering berbagi cerita agar selalu merasa tidak sendirian di perantauan dan membantu memberikan masukan kepada peneliti hingga penelitian ini dapat terselesaikan.
9. Terkhusus untuk Iqbal, teman berbagi yang rela dibuat repot oleh peneliti, serta sangat banyak memberikan masukan, dorongan, semangat serta menjadi tempat bertukar ide dan pikiran dalam menyelesaikan penelitian ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran serta kritiknya yang membngun sangat saya harapkan. Semoga skripsi ini nantinya dapat bermanfaat bagi kita semua.

Malang, 2018

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	i
IDENTITAS TIM PENGUJI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
CURRICULUM VITAE	iv
RINGKASAN	v
SUMARRY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan	8
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Pengukuran Kinerja Perusahaan	27
1. Pengertian Kinerja	27
2. Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan	27
3. Penilaian Kinerja	28
4. Tahap-Tahap Penilaian Kinerja	29
5. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	30
C. <i>Balanced Scorecard</i>	31
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	31
2. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	32

3. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	32
4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	33
5. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	34
6. Komponen-komponen <i>Balanced Scorecard</i>	34
7. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	45

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	48
B. Lokasi Penelitian	48
C. Sumber Data	49
D. Fokus Penelitian	49
E. Populasi dan Sampel	51
F. Teknik Pengumpulan Data	52
G. Teknik Pengukuran Data	52
H. Teknik Analisis	54
I. Uji Validitas dan Reliabilitas	59

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	62
1. Sejarah Perusahaan	62
2. Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan	63
3. Struktur Organisasi Perusahaan	66
4. Kegiatan Usaha Perusahaan	67
B. Penyajian Data	71
1. Perspektif Keuangan	71
2. Perspektif Pelanggan	73
3. Perspektif Bisnis Internal	74
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	76
C. Analisis Data	78
1. Perspektif Keuangan	78
2. Perspektif Pelanggan	86
3. Perspektif Bisnis Internal	89
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	93
D. Pembahasan Data	97
1. Perspektif Keuangan	97
2. Perspektif Pelanggan	99
3. Perspektif Bisnis Internal	99
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	100

BAB V PENUTUP

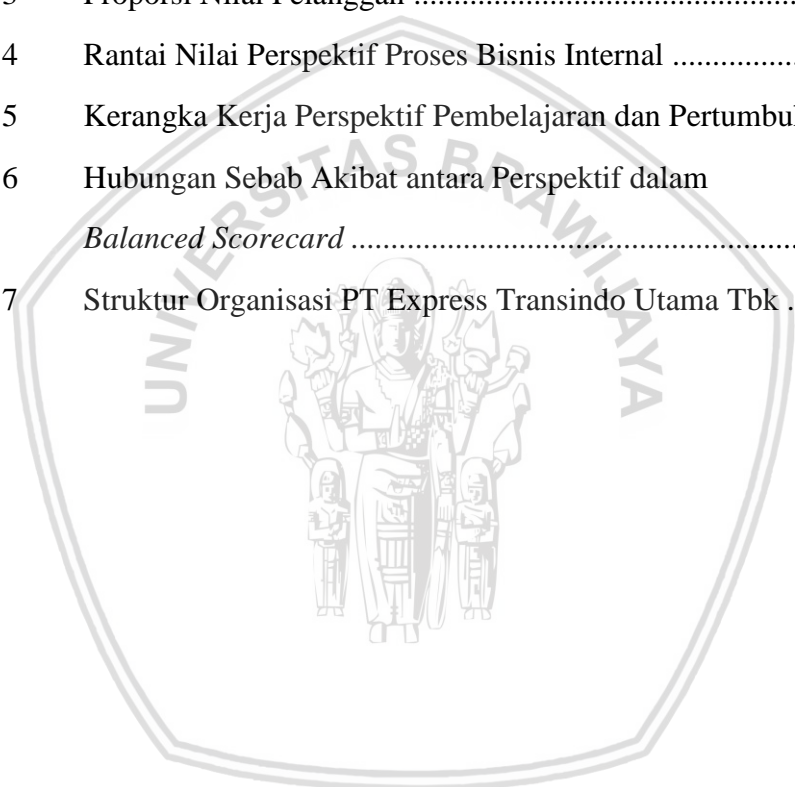
A. Kesimpulan	101
B. Saran	103

DAFTAR PUSTAKA 105
LAMPIRAN 109



DAFTAR GAMBAR

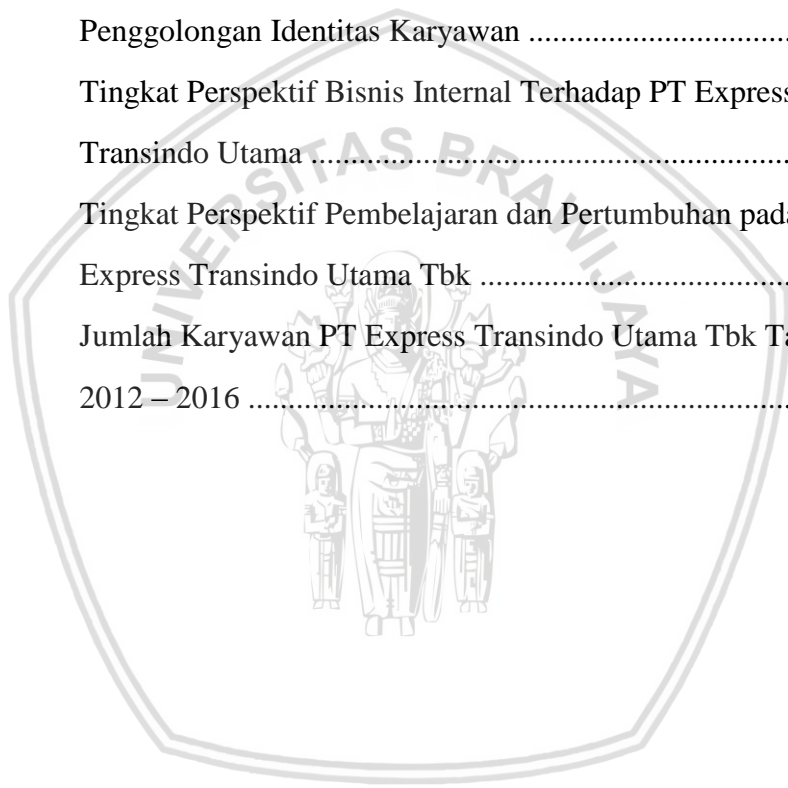
No.	Judul	Halaman
Gambar 1	Grafik Perbandingan ROA antara PT Express Transindo Utama dengan PT Blue Bird	5
Gambar 2	Ukuran Utama Perspektif Pelanggan	41
Gambar 3	Proporsi Nilai Pelanggan	42
Gambar 4	Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal	43
Gambar 5	Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	45
Gambar 6	Hubungan Sebab Akibat antara Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	47
Gambar 7	Struktur Organisasi PT Express Transindo Utama Tbk	63



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 1	ROA PT Express Transindo Utama Tbk Tahun 2012-2016	4
Tabel 2	Perbandingan ROA antara PT Express Transindo Utama Dengan PT Blue Bird	4
Tabel 3	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan yang Sekarang	21
Tabel 4	Skala Likert	53
Tabel 5	Jawaban, Skor dan Interval Skala Likert	53
Tabel 6	Uji Validitas	61
Tabel 7	Uji Reliabilitas	61
Tabel 8	Data Keuangan Rasio Likuiditas	71
Tabel 9	Data Keuangan Rasio Aktivitas	72
Tabel 10	Data Keuangan Rasio Solvabilitas	72
Tabel 11	Data Keuangan Rasio Profitabilitas	73
Tabel 12	Tingkat Pengembalian Kuisisioner Pelanggan	73
Tabel 13	Daftar Pertanyaan dalam Kuisisioner untuk Pelanggan	74
Tabel 14	Tingkat Pengembalian Kuisisioner Karyawan pada Perspektif Bisnis Internal	74
Tabel 15	Daftar Pertanyaan dalam Kuisisioner untuk Karyawan pada Perspektif Bisnis Internal	75
Tabel 16	Tingkat Pengembalian Kuisisioner Karyawan pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	76
Tabel 17	Daftar Pertanyaan dalam Kuisisioner untuk Karyawan pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	77
Tabel 18	Data Karyawan Masuk dan Keluar pada PT Express Transindo Utama Tbk Tahun 2012-2016	78

Tabel 19	Rasio Likuiditas	79
Tabel 20	Rasio Aktivitas	81
Tabel 21	Rasio Solvabilitas	82
Tabel 22	Rasio Profitabilitas	84
Tabel 23	Penggolongan Identitas Pelanggan	86
Tabel 24	Tingkat Perspektif Pelanggan Mengenai Pelayanan Jasa yang Diberikan PT Express Transindo Utama	87
Tabel 25	Penggolongan Identitas Karyawan	89
Tabel 26	Tingkat Perspektif Bisnis Internal Terhadap PT Express Transindo Utama	90
Tabel 27	Tingkat Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT Express Transindo Utama Tbk	93
Tabel 28	Jumlah Karyawan PT Express Transindo Utama Tbk Tahun 2012 – 2016	96



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan. Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, mempunyai ataupun mencari strategi-strategi baru yang dapat menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Manajemen perusahaan harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat mengikuti arus persaingan untuk menghasilkan produk dan jasa terbaik bagi masyarakat.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang dalam hal ini mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas keamanan, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kualitas semangat, dan mungkin bentuk-bentuk kualitas lainnya yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan sehingga menciptakan loyalitas pelanggan (Gaspersz, 2007:24).

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. "Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas

dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan” (Yuwono, 2007:23). Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi non-finansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Informasi non-finansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Sebagian besar organisasi mengukur kinerjanya dengan menitikberatkan pada sisi keuangan (*financial perspective*).

Menilai kinerja perusahaan semata-mata hanya dari aspek keuangan hanya berorientasi pada masa lalu dan seperti yang diketahui tidak sedikit perusahaan yang melakukan strategi manajemen laba sehingga laporan keuangan dipercantik dalam penyajiannya dan bisa mempengaruhi pengguna laporan tersebut dalam pengambilan keputusan (Niven, 2003:4).

Pada kenyataannya, perspektif non-keuangan yang terkait dengan manajemen kinerja pada perusahaan memberikan pengaruh yang besar pada keuntungan perusahaan, contohnya berkaitan dengan kepuasan pelanggan, inovasi yang dilakukan perusahaan dan loyalitas karyawan dalam proses bisnis.

Pengukuran kinerja yang efektif mampu menilai keseluruhan perspektif dalam perusahaan dimana pengukuran kinerja tersebut terangkum dalam suatu sistem pengukuran strategis yakni *Balanced Scorecard*, yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. “*Balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara

berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*)” (Mulyadi, 2009:3). Pengukuran *balanced scorecard* untuk menilai kinerja dibagi menjadi 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Amin Widjaja Tunggal (2002:4-5) menjelaskan empat perspektif dalam *balanced scorecard* sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan
Mengukur kemampuan dan nilai pasar (*market value*) di antara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan
Mengukur mutu, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan lainnya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggannya.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang.

Salah satu perusahaan yang menarik untuk diteliti kinerja perusahaannya dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* adalah PT. Express Transindo Utama Tbk. PT. Express Transindo Utama Tbk merupakan perusahaan transportasi darat yang bergerak dalam bidang pengangkutan penumpang. Ketertarikan dalam memilih PT. Express Transindo Utama Tbk sebagai objek penelitian adalah karena PT Express Transindo Utama Tbk merupakan perusahaan taksi pertama di Indonesia, selain itu berdasarkan data analisis laporan keuangan PT Express Transindo Utama pada bagian ROA (*Return On Assets*) menunjukkan penurunan yang signifikan mulai tahun 2014

sampai 2016, yang dimana tahun 2016 merupakan titik ROA terendah selama periode 2012-2016 seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1 ROA PT Express Transindo Utama Tbk Tahun 2012-2016

No.	Nama Perusahaan	Tahun				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	PT Express Transindo Utama Tbk	4,45%	6,21%	3,93%	1,12%	-3,02%

Sumber : www.idx.co.id (diakses pada 1 Agustus 2017 pukul 14.14)

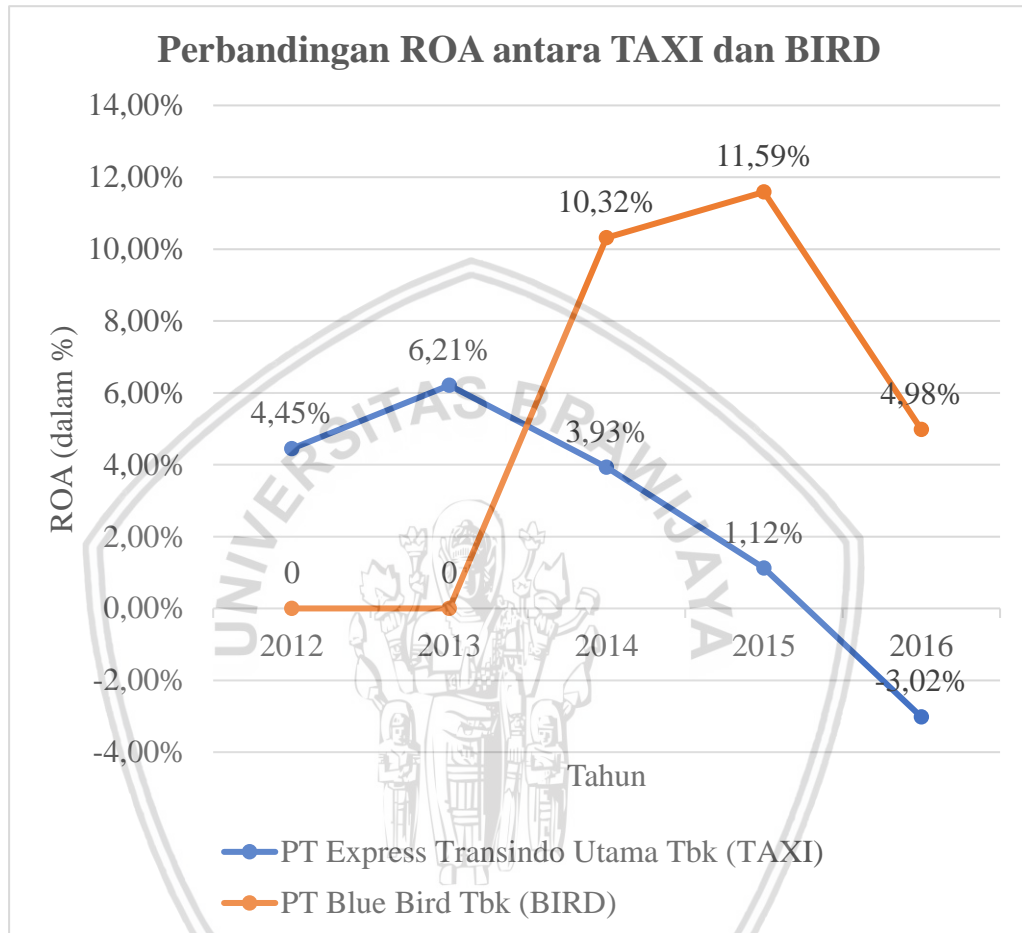
Dipilihnya ROA sebagai acuan baik atau buruknya kondisi finansial perusahaan dikarenakan ROA menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari setiap aset yang dimiliki. Selain itu, dipilihnya PT Exspress Transindo Utama menjadi objek penelitian juga berdasarkan perbandingan ROA antar sesama perusahaan jasa angkutan (terutama taksi) yang sejenis dan terdaftar di BEI. Perusahaan yang menjadi pembanding dalam penelitian ini adalah PT Blue Bird yang baru bergabung di BEI pada tahun 2014. Tabel dibawah menggambarkan perbandingan ROA antara PT Express Transindo Utama Tbk dengan PT Blue Bird Tbk.

Tabel 2 Perbandingan ROA antara PT Express Transindo Utama dengan PT Blue Bird

No.	Nama Perusahaan	Tahun				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	PT Express Transindo Utama Tbk	4,45%	6,21%	3,93%	1,12%	-3,02%
2.	PT Blue Bird Tbk	-	-	10,32%	11,59%	4,98%

Sumber : www.idx.co.id (diakses pada 1 Agustus 2017 pukul 14.14)

Berdasarkan tabel perbandingan diatas, dapat di simpulkan dalam bentuk grafik dibawah ini:



Gambar 1 Grafik Perbandingan ROA antara PT Express Transindo Utama dengan PT Blue Bird

Sumber : www.idx.co.id (diakses pada 1 Agustus 2017 pukul 14.14) dan diolah kedalam bentuk grafik oleh penulis.

Seperti data yang tersaji dalam grafik di atas, PT Express Transindo Utama dan PT Blue Bird mengalami penurunan ROA hampir setiap tahunnya, artinya aset yang dimiliki kedua perusahaan tidak dipergunakan secara efisien dalam menghasilkan keuntungan untuk perusahaan. Berdasarkan grafik diatas, PT Blue Bird masih memiliki persentase ROA yang jauh lebih baik dibandingkan PT Express Transindo Utama, terutama pada tahun 2016. Berdasarkan data-

data rasio diatas menggambarkan PT Express Transindo Utama memiliki lebih banyak kekurangan dibandingkan PT Blue Bird. Oleh karena alasan tersebut, penelitian ini memilih PT Express Transindo Utama sebagai objek penelitian.

Namun Penurunan pada ROA (*Return On Assets*) yang terjadi belum menunjukkan kondisi perusahaan yang sebenar-benarnya, karena perusahaan dinilai menurun kinerjanya baru berdasarkan satu perspektif yaitu perspektif keuangan. Sedangkan berdasarkan tema penelitian ini yaitu menilai kinerja dengan metode *balanced scorecard*, maka penelitian ini tidak bisa hanya dinilai berdasarkan perspektif keuangan saja, tetapi juga harus dinilai dengan perspektif lain yang terdapat pada metode *balanced scorecard* yaitu perspektif pelanggan yang akan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju, perspektif proses bisnis internal yang akan memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer*, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, *customer*, dan proses bisnis internal (Mulyadi dan Johny, 2001:338).

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini akan berisi tentang kinerja perusahaan yang bukan hanya dinilai dari segi keuangan, tetapi juga dari segi lain seperti pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan dalam laporan ini diharapkan akan memberikan manfaat yang besar bagi banyak pihak yang terkait dengan perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini diberi judul “**Analisis Pengukuran**

Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Express Transindo Utama (Persero) Jakarta (Periode Tahun 2012-2016)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dapat diangkat pada penelitian ini yaitu, bagaimana kinerja perusahaan bila dinilai dengan metode *balanced scorecard* pada PT. Express Transindo Utama Tbk, Jakarta?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara akurat tentang obyek penelitian, terkait dengan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya. Adapun tujuan penelitian ini yaitu, mengetahui kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* pada PT. Express Transindo Utama Tbk, Jakarta.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang dapat diperoleh dari penulisan proposal skripsi ini antara lain :

1. Kontribusi Akademis
 - a. Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan serta melatih berpikir kritis terhadap masalah yang berhubungan dengan kinerja perusahaan atau lembaga.
 - b. Berharap hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi penilaian lanjutan yang berhubungan dengan permasalahan analisis

kinerja perusahaan atau lembaga dalam menilai tingkat kesehatan perusahaan atau lembaga.

2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan dan menjadi pertimbangan PT. Express Transindo Utama Tbk, Jakarta dalam mengambil keputusan serta perbaikan terhadap kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika bertujuan untuk memberikan gambaran secara menyeluruh terhadap penelitian ini, maka sistematika pembahasannya sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penelitian.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan sebagai alat untuk menganalisa data yang dikumpulkan guna mendapatkan hasil penelitian yang berlandaskan teori.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini menerangkan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian, serta menerangkan segala hal yang digunakan dalam penelitian yang meliputi : jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, fokus penelitian

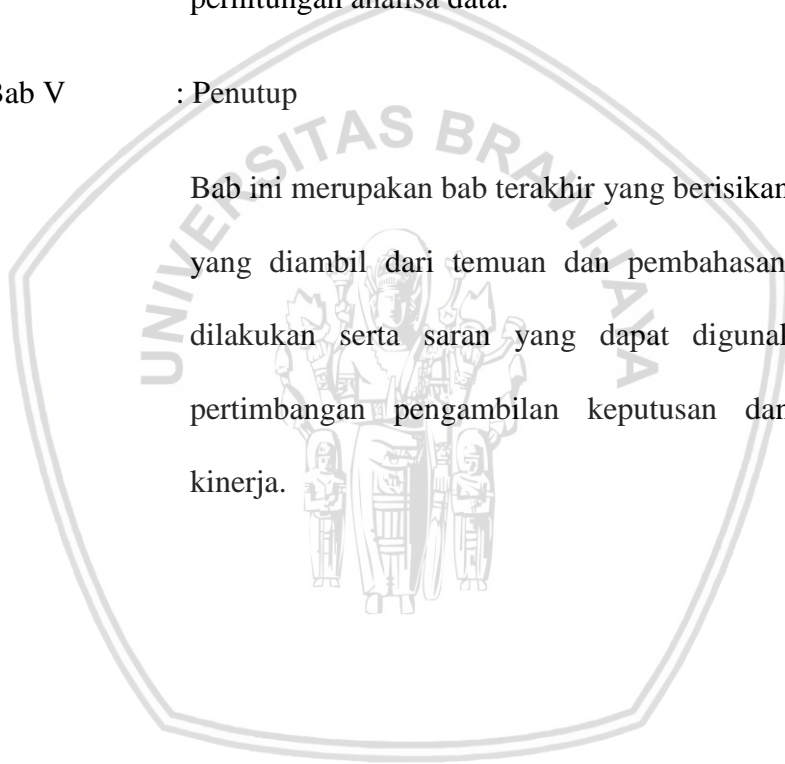
teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang digunakan.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian yang meliputi gambaran umum perusahaan, penyajian data, dan hasil perhitungan analisa data.

Bab V : Penutup

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisikan kesimpulan yang diambil dari temuan dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran yang dapat digunakan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan dan perbaikan kinerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* memang sudah umum dan sudah banyak dilakukan oleh peneliti lain. Oleh karena itu peneliti melakukan tinjauan pustaka terhadap penelitian terdahulu yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Ami Dhatul Solichah meneliti mengenai “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)” 2015 dengan tujuan untuk mengetahui kinerja yang ada di PG Pesantren Baru dengan menggunakan analisis *balanced scorecard* selama tahun 2011-2013. Penelitian tersebut menunjukkan hasil analisis seperti dibawah ini:
 - a. Perspektif keuangan, dengan menggunakan indikator menurut Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN. Pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 berdasarkan 8 indikator penilaian kinerja, perusahaan mengalami fluktuasi. Menurut penilaian tersebut selama tiga tahun dilihat dari perspektif keuangan, PG Pesantren Baru dalam keadaan sehat, dengan skor penilaian di atas 94.
 - b. Perspektif pelanggan, dengan menggunakan indikator retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Tujuan dari perspektif pelanggan adalah memberikan nilai bagi pelanggan dan

memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dilihat dari retensi dan akuisisi pelanggan menunjukkan keadaan yang kurang baik, karena setiap tahun pelanggan mengalami penurunan dan naiknya penjualan tidak diiringi dengan usaha perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yang ada. Profitabilitas pelanggan yang baik harus diikuti dengan peningkatan pelayanan pelanggan oleh perusahaan.

- c. Perspektif bisnis internal, dengan menggunakan indikator proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual. Secara garis besar, kinerja perusahaan menurut perspektif proses bisnis internal sudah cukup baik, karena perusahaan bergerak dalam bidang produksi gula yang menjadi kebutuhan pokok masyarakat. Hasil wawancara menyatakan bahwa dalam proses inovasi perusahaan melakukan perbaikan mutu terus – menerus untuk menghasilkan produk seperti motto-nya bersih, segar, manis. Dilihat dari proses operasi menghasilkan rata – rata produksi sudah baik karena mendekati 1 yaitu sebesar 1,25% tiap tahun yang menandakan tingkat operasi perusahaan tinggi. Diikuti dengan penambahan pelayanan purna jual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan (distributor) seperti fasilitas tenaga pengangkut dan adanya biaya sewa gudang.
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan indikator retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Dilihat dari tingkat retensi pekerja sudah baik, dimana yang semakin lama semakin turun juga menandakan bahwa semakin tinggi tingkat loyalitas pekerja

kepada perusahaan karena menurunnya tingkat pergantian pekerja. Namun, dilihat dari tingkat produktivitas pekerja yang bersifat fluktuatif kurang baik, karena dari tahun 2012 ke tahun 2013 adanya penurunan jumlah produksi justru perusahaan menambah jumlah karyawan yang membuat tingkat produktivitas menurun dan kurang efisien dalam melakukan proses produksi. Kondisi fluktuatif ini menunjukkan kondisi yang kurang baik karena penurunan yang terjadi pada tahun 2013 sebesar 189 ton/org melebihi nilai produktivitas pekerja di tahun 2011 sebesar 195 ton/org.

2. Muhammad Karyadi dalam jurnalnya yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PD. Agro Selaparang Lombok Timur Tahun 2015” bertujuan untuk memberikan informasi bahwa *balanced scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dalam menilai kinerja perusahaan. Muhammad Karyadi menyimpulkan bahwa pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* memadukan empat perspektif bisnis yaitu :
 - a. Perspektif Keuangan PD. Agro Selaparang terlihat cukup baik. Hal ini disebabkan karena langkah-langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan output yang maksimal. Jika perusahaan meningkatkan target pencapaian dari segi finansial, hendaknya meninjau kembali seberapa besar aset perusahaan agar dapat dimanfaatkan secara maksimal.

- b. Perspektif Pelanggan PD. Agro Selaparang terlihat cukup baik. Tercatat bahwa pelanggan merasa puas terhadap perusahaan. Kepuasan ini menunjukkan bahwa visi manajemen tersampaikan dengan baik ke pelanggan, sehingga tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan.
 - c. Perspektif Proses Bisnis Internal PD. Agro Selaparang perlu dilakukan pengembangan secara terus menerus, karena dengan demikian semakin banyak klien yang tertarik yang akan meningkatkan persentase klien baru yang bergabung dan akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.
 - d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PD. Agro Selaparang terlihat baik, hal ini didasari dengan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Namun untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja karyawan dengan memperbaiki sistem pemberian gaji dan tunjangan agar karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus menghasilkan produktifitas bagi perusahaan tentu mempengaruhi perspektif lainnya.
3. Mega Fitria dengan judul penelitian “Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar” melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisis bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif keuangan, perspektif

pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2017. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa:

- a. Dilihat dari perspektif keuangan perusahaan, nilai *Current Rationya* terus meningkat setiap tahun dengan nilai tertinggi pada tahun 2015, jika dilihat dari *Net Profit Margin* mengalami kenaikan dan penurunan dengan nilai tertinggi pada tahun 2014, sedangkan dari nilai *Return On Investment* perusahaan masih rendah dengan nilai tertinggi pada tahun 2014. Sehingga diantara lima periode dari tahun 2011-2015 kinerja yang baik pada PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif keuangannya terjadi pada tahun 2014.
- b. Selanjutnya dilihat dari perspektif pelanggan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar, perusahaan dapat meningkatkan perolehan pelanggan yang selalu bertambah setiap tahun, dengan jumlah pelanggan perusahaan tertinggi pada tahun 2015, dan perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya dengan tingkat retensi pelanggan yang tinggi pada tahun 2014, sehingga pelanggan puas dengan layanan yang diberikan dan menghasilkan tingkat profitabilitas pelanggan tertinggi pada tahun 2014. Sehingga diantara lima periode dari tahun 2011-2015 kinerja yang baik pada PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif pelanggannya terjadi pada tahun 2014.

- c. Kemudian kalau dilihat dari perspektif proses bisnis internal, perusahaan berhasil melakukan inovasi-inovasi dalam meningkatkan kualitas perusahaan, dan proses operasi yang prima bagi setiap pelanggan, dan dari layanan purna jual perusahaan sudah baik setiap tahunnya dengan nilai tertinggi pada tahun 2014. Sehingga diantara lima periode dari tahun 2011-2015 kinerja yang baik pada PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif bisnis internal terjadi pada tahun 2014.
- d. Terakhir dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, seperti tingkat kepuasan karyawan yang tinggi selama bekerja di perusahaan, dan perusahaan mampu mempertahankan karyawannya dengan tingkat retensi yang tinggi pada tahun 2014, dan menghasilkan tingkat produktivitas karyawan tertinggi pada tahun 2015. Sehingga diantara lima periode dari tahun 2011-2015 kinerja yang baik pada PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi pada tahun 2015. Secara keseluruhan kinerja yang dimiliki oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar sudah baik, meskipun masih diperlukan perbaikan dan pembenahan dalam kinerjanya agar dapat terus ditingkatkan dan lebih baik lagi kedepannya.
4. Verni Kurniasari dan Gesti Memarista dalam penelitian yang berjudul “Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT.Aditya Sentana Agro)” tahun 2017 memiliki tujuan

untuk mengetahui kinerja pada PT Aditya Sentana Agro menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian tersebut memberikan kesimpulan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. Aditya Sentana Agro dengan metode *Balanced Scorecard* telah berjalan dengan cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kesimpulan hasil analisis setiap perspektif sebagai berikut :

a. Perspektif Keuangan

Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif keuangan adalah kurang baik. Hasil uji rasio aktivitas selama periode 2013-2015 mengalami penurunan yang menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola aktiva yang dimiliki secara maksimal. Begitu juga dengan hasil uji rasio profitabilitas selama periode 2013-2015 mengalami penurunan yang menunjukkan bahwa perusahaan belum efektif dalam menghasilkan keuntungan dari modal yang dimilikinya.

b. Perspektif Pelanggan

Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif pelanggan adalah baik. Hasil uji retensi pelanggan selama periode 2013-2015 meningkat, yang menunjukkan bahwa perusahaan berhasil untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya. Begitu juga dengan hasil uji akuisisi pelanggan selama periode 2013-2015 meningkat. Yang menunjukkan bahwa perusahaan berhasil untuk menarik pelanggan baru. Dari hasil kuisioner, diketahui bahwa pelanggan merasa puas menggunakan produk benih Cap Bunga Matahari karena dirasa memberikan pengalaman yang baik bagi para konsumen. Kepuasan pelanggan terhadap produk benih

Cap Bunga Matahari juga memberikan dampak yang positif terhadap kepercayaan konsumen menggunakan produk benih Cap Bunga Matahari.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif bisnis internal adalah baik. PT. Aditya Sentana Agro telah menghasilkan 18 jenis dengan 69 macam varietas inovasi produk benih. Tahun 2016, perusahaan mengeluarkan dua inovasi produk benih, yaitu cabai besar keriting dan melon timun. Proses operasional PT. Aditya Sentana Agro sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari kemudahan pelanggan dalam membeli atau memesan produk benih dari perusahaan, produk benih yang sesuai dengan keinginan pelanggan, pembebanan biaya kepada produk benih sesuai dengan kualitas produk benih yang diberikan, tenggang waktu yang singkat dan cepat dari saat pemesanan hingga produk sampai ditangan pelanggan, dan Pelayanan purna jual sudah berjalan dengan baik. Hal ini diketahui dari adanya layanan penggantian produk benih yang cacat.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja PT. Aditya Sentana Agro pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan telah berjalan dengan baik. Dari sisi pelayanan, dapat dilihat bahwa pelanggan setuju bahwa petugas lapang benih Cap Bunga Matahari memiliki kemampuan yang baik dalam hal teknis budidaya tanaman serta mampu untuk mengontrol dan memberikan solusi yang



baik ketika terjadi masalah. Dalam hal pelayanan oleh customer service, pelanggan setuju bahwa customer service cepat dan tanggap dalam melayani order serta ramah dan sabar dalam melayani pelanggan. Dari segi kapabilitas sistem informasi, PT. Aditya Sentana Agro menyediakan data perusahaan yang lengkap dan akurat. Dari segi motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, PT. Aditya Sentana Agro memiliki beberapa kegiatan dan program untuk proses pengembangan karyawannya.

5. P.S.Saraswati dkk. dalam jurnalnya yang berjudul “Anlisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode *Balanced Scorecard*” tahun 2017 memiliki tujuan untuk menganalisis kinerja CV. Bali Indah dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selama tahun 2011-2014, penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa berdasarkan hasil analisis dengan *Balanced Scorecard* pada CV. Bali Indah yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif keuangan tahun 2011-2014 yang diukur dengan menggunakan lima rasio yaitu:

- 1) Rasio likuiditas, yang diukur dengan current ratio dan quick ratio tahun 2013 dinilai sangat baik, sedangkan tahun 2011, 2012 dan 2014 dinilai baik. Secara umum dari tahun 2011-2014 rasio

likuiditas dinilai baik karena rasionya rata-rata berada di dalam standar.

- 2) Rasio profitabilitas yang diukur dengan *net profit margin* (NPM), *return on assets* (ROA) dan *return on equity* (ROE) secara umum dari tahun 2011-2014 dinilai baik, namun ROA tahun 2014 dinilai kurang baik, hal ini disebabkan oleh turunnya laba pada tahun 2014.
- 3) Rasio solvabilitas yang diukur dengan *total assets to debt ratio* dan *networth to debt ratio* tahun 2013 dinilai sangat baik, sedangkan tahun 2011, 2012 dan 2014 dinilai baik. Secara umum dari tahun 2011-2014 rasio solvabilitas dinilai baik karena rasionya rata-rata berada di dalam standar.
- 4) Rasio leverage, yang diukur dengan *total debt to total assets ratio* dan *total debt to equity ratio* tahun 2013 nilainya sangat baik namun *total debt to total assets ratio* dan *total debt to equity ratio* tahun 2011 nilainya kurang baik karena kenaikan hutang lebih rendah dari kenaikan modal sendiri. Secara umum rasio leverage dari tahun 2011-2014 dinilai baik.
- 5) Rasio aktivitas yang diukur dengan *total assets turn over* dinilai baik, karena rasio aktivitas dari tahun 2011-2014 relatif stabil. Jadi secara umum, CV. Bali Indah berdasarkan perspektif keuangan kinerjanya dinilai baik.

- b. Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif pelanggan tahun 2011-2014 yang diukur dengan menggunakan tingkat pertumbuhan pelanggan, tahun 2011-2012 mengalami peningkatan sebesar 40,47%, tahun 2012-2013 menurun 38,98% dan tahun 2013-2014 mengalami peningkatan sebesar 40,24%. Sedangkan kinerja CV. Bali Indah yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan pelanggan adalah sangat baik (pelanggan sangat puas).
- c. Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif proses bisnis internal dari proses transaksi penjualan barang dinilai baik karena dari hasil perhitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) lebih besar dari satu, artinya waktu pengolahan atau standar waktu pemrosesan secara aktual, lebih besar waktu penyelesaian atau waktu realisasi, sehingga disimpulkan transaksi pemesanan barang telah berjalan efektif.
- d. Kinerja CV. Bali Indah dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk tahun 2011-2014 yang diukur dengan menggunakan tingkat produktivitas karyawan adalah kurang baik karena produktivitasnya mengalami fluktuasi setiap tahun. Sedangkan kinerja CV. Bali Indah yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan karyawan adalah baik (karyawan puas). Jadi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan CV. Bali Indah dinilai baik.

Tabel 3 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan yang Sekarang

No.	Peneliti	Judul	Fokus	Metode Analisis	Hasil
1.	Ami Dhatul Solichah	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan ROE, ROI, Rasio Kas, Rasio Lancar, <i>Collection Periods</i> (CP), Perputaran Persediaan, Perputaran Total Aset, dan Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA). 2. Perspektif Pelanggan pangsa pasar (<i>market share</i>), retensi pelanggan (<i>customer retention</i>), akuisisi pelanggan (<i>customer acquisition</i>), kepuasan pelanggan (<i>customer satisfaction</i>) dan profitabilitas pelanggan (<i>customer profitability</i>). 3. <i>satisfaction</i>) dan profitabilitas pelanggan (<i>customer profitability</i>). 4. Perspektif Proses Bisnis Internal Pengukuran yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal adalah proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual. 	Analisis <i>balanced scorecard</i> dengan jenis penelitian deskriptif.	Pengukuran menggunakan analisis <i>Balanced Scorecard</i> mengintegrasikan ke empat perspektif yang ada, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ke dalam setiap bagian perusahaan. Hasil pengukuran kinerja PG Pesantren Baru menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dilihat dari perspektif keuangan baik, namun dalam ketiga perspektif yang lain masih cukup baik karena perusahaan belum mampu mempertahankan pelanggan tiap tahunnya serta adanya penurunan produksi justru menambah jumlah pekerja sehingga kurang efisien dalam proses produksi.

No.	Peneliti	Judul	Fokus	Metode Analisis	Hasil
			5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kepuasan pekerja, retensi pekerja (<i>Labour Turnover / LTO</i>) dan produktivitas pekerja.		
2.	Muhamad Karyadi	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> pada PD. Agro Selaparang Lombok Timur Tahun 2016	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan <i>Return On Investment (ROI)</i>, <i>Gross Profit Margin (GPM)</i> dan <i>Return On Equity (ROE)</i> pada perspektif keuangan. 2. Menggunakan retensi pelanggan, akuisis pelanggan, kepuasan pelanggan dan pada perspektif pelanggan. 3. Menggunakan inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual pada perspektif bisnis internal. 4. Menggunakan tolak ukur retensi karyawan dan produktivitas karyawan pada 	Analisis <i>balanced scorecard</i> dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pada perspektif keuangan dengan indikator <i>Net Income / Sales</i>, <i>Gross Profit Margin</i> dan <i>Earning Power Of Total Investment</i> sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik. 2. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. 3. Perspektif proses bisnis internal perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik terutama dalam bidang manajemen. 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan.

No.	Peneliti	Judul	Fokus	Metode Analisis	Hasil
			<p>perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.</p>		<p>Dari data penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa <i>Balanced Scorecard</i> dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh (komprehensif).</p>
3.	Mega Fitria	<p>Analisis Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar</p>	<ol style="list-style-type: none"> Perspektif keuangan menggunakan <i>current ratio</i>, <i>net profit margin</i>, <i>return on investment</i>. Perspektif pelanggan menggunakan tingkat perolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menggunakan inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan ukuran tingkat kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan. 	<p>Analisis <i>balanced scorecard</i> dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Kinerja PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif keuangan kurang baik karena rendahnya nilai NPM, dan ROI perusahaan, meskipun dari nilai <i>Current Rationya</i> terjadi peningkatan setiap tahunnya. Dari perspektif pelanggan dapat dikatakan sudah baik karena PDAM dapat meningkatkan perolehan pelanggannya setiap tahun, mampu mempertahankan pelanggan juga tingkat kepuasan pelanggannya, meskipun tingkat profitabilitas pelanggannya masih rendah. Dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik, karena perusahaan mampu mengembangkan inovasi-inovasi baru serta berusaha menyelesaikan permasalahan yang disampaikan oleh pelanggan.

No.	Peneliti	Judul	Fokus	Metode Analisis	Hasil
					4. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga baik karena perusahaan mampu mempertahankan jumlah karyawannya, tingkat kepuasan karyawan yang cukup tinggi serta produktivitas karyawan yang selalu meningkat.
4.	Verni Kurniasari dan Gesti Memaristata	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Aditya Sentana Agro)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan rasio likuiditas, rasio <i>leverage</i>, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas pada perspektif keuangan. 2. Menggunakan pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan profitabilitas pelanggan pada perspektif pelanggan. 3. Menggunakan inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual pada perspektif bisnis internal. 4. Menggunakan kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, kekuasaan dan keselarasan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. 	Analisis <i>balanced scorecard</i> dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2013-2015 mengalami penurunan. 2. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan karena perusahaan dapat membina dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya. 3. Perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas

No.	Peneliti	Judul	Fokus	Metode Analisis	Hasil
					sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menunjukkan kinerja yang baik.
5.	P.S.Saraswati dkk.	Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan rasio likuiditas, rasio <i>leverage</i>, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan rasio profitabilitas pada perspektif keuangan. 2. Menggunakan kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan pada perspektif pelanggan. 3. Menggunakan tolak ukur proses inovasi, proses operasi dan proses playanan purna jual pada perspektif bisnis internal. 4. Menggunakan tolak ukur produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. 	Analisis <i>balanced scorecard</i> dengan menggunakan penelitian kualitatif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan CV. Bali Indah dilihat dari rasio likuiditas, profitabilitas, solvabilitas, <i>leverage</i> dan aktivitas dari tahun 2011-2014 dinilai baik. 2. Perspektif pelanggan CV. Bali Indah yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan pelanggan adalah sangat baik (pelanggan sangat puas). 3. Perspektif bisnis internal CV. Bali Indah dari perspektif proses bisnis internal dari proses transaksi penjualan barang dinilai baik karena dari hasil perhitungan <i>Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)</i> lebih besar dari satu, artinya waktu pengolahan atau standar waktu pemrosesan secara aktual, lebih besar waktu penyelesaian atau waktu realisasi. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan CV. Bali Indah dari perspektif pembelajaran dan

No.	Peneliti	Judul	Fokus	Metode Analisis	Hasil
					<p>pertumbuhan untuk tahun 2011-2014 yang diukur dengan menggunakan tingkat produktivitas karyawan adalah kurang baik karena produktivitasnya mengalami fluktuasi setiap tahun. Sedangkan kinerja CV. Bali Indah yang diukur dengan menggunakan indeks kepuasan karyawan adalah baik (karyawan puas).</p>

Sumber : Data diolah 2017.



B. Pengukuran Kinerja Perusahaan

1. Pengertian Kinerja

Dalam organisasi swasta maupun pemerintahan, kinerja adalah unsur penting yang tidak dapat dipisahkan dan harus diperhatikan agar menunjang kelangsungan hidup organisasi tersebut. “Kinerja merupakan keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan” (Mulyadi, 2007:337). Harmono (2014:23) menambahkan “Kinerja perusahaan umumnya diukur berdasarkan penghasilan bersih (laba) atau sebagai dasar bagi ukuran yang lain seperti imbalan investasi (*return on investment*) atau penghasilan per saham (*earnings per share*)”. Pengertian lain tentang kinerja menyebutkan bahwa “kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)” (Sedarmayanti, 2011:260).

Berdasarkan teori beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam periode yang ditentukan dengan dasar penilaian yang telah disepakati sebelum periode kerja dimulai, serta kinerja bukan hanya dinilai dari segi keuangan tetapi dapat dinilai dari sisi non-keuangan seperti kecakapan dan ketepatan waktu kerja.

2. Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

LAN (Lembaga Administrasi Negara) dan BPKP (Badan Pengawasan

Keuangan dan Pembangunan) (2000) mengatakan bahwa “pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses”. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. “Pengukuran kinerja juga bisa diartikan sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya” (Mulyadi, 2007:419). Hansen dan Mowen (2004:493) berpendapat bahwa “pengukuran kinerja atas aktivitas adalah menaksir seberapa baik aktivitas dan proses yang dilakukan sebagai landasan bagi usaha manajemen untuk memperbaiki profitabilitas”.

Berdasarkan beberapa penjelasan yang telah dijelaskan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian efektivitas berbagai aktivitas operasional perusahaan terhadap pencapaian tujuan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya dengan tujuan salah satunya untuk memperbaiki profitabilitas perusahaan.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. “Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang

telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi” (Mulyadi, 2001:353). “Hasil dari penilaian tersebut kemudian akan digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana serta penyesuaian yang perlu dilakukan perusahaan atas perencanaan dan pengendalian” (Yuwono, *et al*, 2007:23).

Penilaian kinerja juga bisa diartikan sebagai suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan ke arah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka (Rivai, 2005:66).

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan penilaian yang dikaji secara sistematis secara periodik sebagai penentuan standar kerja karyawan atau organisasi yang dilaksanakan secara formal yang standar penilaiannya telah ditentukan berdasarkan standar kerja perusahaan.

4. Tahap-Tahap Penilaian Kinerja

Secara umum terdapat lima tahapan dalam pengukuran kinerja perusahaan, yaitu :

- a. Melakukan *review* terhadap data laporan keuangan agar laporan keuangan yang sudah dibuat tersebut sesuai dengan penerapan kaidah-kaidah yang berlaku secara umum dalam dunia akuntansi, sehingga hasil laporan keuangan tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

- b. Melakukan perhitungan kondisi dan permasalahan yang sedang dilakukan sehingga hasil dari perhitungan tersebut akan mempertimbangkan kesimpulan sesuai dengan yang diinginkan.
- c. Melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan yang telah diperoleh menggunakan *time series analysis* atau *cross section approach*. Dari hasil perbandingan itu diharapkan akan membuat satu kesimpulan yang menyatakan kondisi keuangan perusahaan dalam kondisi sangat baik, baik, sedang, tidak baik dan sangat tidak baik.
- d. Melakukan penafsiran terhadap berbagai masalah yang ditemukan
- e. Mencari dan memberikan pemecahan masalah terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan (Fahmi, 2012:3).

5. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja pada dasarnya adalah untuk memotivasi pekerja dan perusahaan agar dapat mencapai target organisasi dan mematuhi serta melaksanakan standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, serta bertindak sesuai yang diinginkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja juga diharapkan mampu menekan perilaku buruk dan menyimpang serta dapat menjadi tolak ukur pemberian umpan balik hasil kerja. Berikut ini terdapat beberapa tujuan lain mengenai pengukuran kinerja, antara lain:

- a. Memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu encana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.
- b. Memastikan bahwa personel melaksanakan pekerjaan sebagaimana diharapkan.
- c. Mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan erta untuk memprediksi harapan-harapan di masa mendatang (Yuwono, dkk, 2007).

Pengukuran kinerja diharapkan dapat memberi manfaat bagi semua pihak, baik internal maupun eksternal perusahaan. Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya pengukuran kinerja, antara lain :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan memawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut (Yuwono, dkk, 2006:29).

Pengukuran kinerja juga memiliki manfaat lain, yaitu sebagai berikut :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan (Mulyadi dan Johny, 2001:353).

C. *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Yuwono dkk (2002:8) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai “suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis”. “*Balanced scorecard* juga dapat diartikan sebagai suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan” (Gaspersz, 2005:9). Sedangkan menurut Luis dan Biromo (2007:16) *balanced scorecard* adalah sebagai “suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi

untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin hubungan sebab akibat.”

2. Tujuan *Balanced Scorecard*

Penerapan *balanced scorecard* memiliki beberapa tujuan yaitu :

- a. Memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangan;
- b. Menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang;
- c. Memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif pada *balanced scorecard* agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan; dan
- d. Memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, agar ukuran kinerja eksekutif menjadi komperhensif (Mulyadi, 2009).

Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *balanced scorecard* akan membantu perusahaan dalam :

- a. Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*.
- b. Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek.
- c. Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard* awal (Lasdi, 2002).

3. Manfaat *Balanced Scorecard*

Dalam bukunya, Kaplan dan Norton (2000:17) mengungkapkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan memiliki berbagai manfaat, antara lain :

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- b. Mengkomunikasikan strategi seluruh perusahaan.
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- g. Mendapat umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Manfaat yang didapat oleh perusahaan dalam melakukan pengukuran

kinerja dengan *balanced scorecard* adalah :

- a. *Balanced scorecard* dapat menentukan dan mengkombinasikan strategi dan arah yang ditempuh.
- b. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer perusahaan menilai bagaimana divisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa yang akan datang, serta menilai apa yang mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur semi perbaikan kerja.
- c. *Balance scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran keuangan dan non keuangan (Mulyadi dan Johny, 2001).

4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Terdapat empat keunggulan yang diperoleh dari penggunaan rerangka

balanced scorecard dalam penyusunan rencana strategik, yaitu :

- a. *Balanced scorecard* menjanjikan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensivan sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
- b. Penggunaan *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang koheren yaitu dibangunnya hubungan sebab-akibat (kausal) antara sasaran strategik non keuangan dan strategik keuangan serta hubungan sebab-akibat antara sasaran strategik nonkeuangan yang satu dengan sasaran strategik nonkeuangan yang lain.
- c. Keterukuran sasaran strategik menjadikan sasaran tersebut jelas sehingga menjanjikan ketercapaian (*achievability*) sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan dari perencanaan strategik dengan rerangka *balanced scorecard*.
- d. Keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan akan menjanjikan dihasilkannya *shareholder value* yang berlipatganda dan berjangka panjang (Mulyadi dan Johny, 2001:521).

Keunggulan lain dari penerapan *balanced scorecard* adalah :

- a. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis sistem ini menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan;
- b. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif; dan
- c. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi, yaitu integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program integrasi, dan integrasi program dengan rencana meningkatkan laba bersih (Rangkuti, 2012).

5. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Selain keunggulan, *balanced scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan seperti yang dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2005), yaitu :

- a. Korelasi yang buruk antara ukuran perspektif non-finansial dan hasilnya. Tidak ada jaminan bahwa keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target dalam perspektif non-finansial;
- b. Terpaku pada hasil keuangan. Seringkali manajer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka;
- c. Ukuran-ukuran yang tidak diperbaharui. Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk meng-*update* ukuran untuk mencocokkan dengan perubahan strateginya; dan
- d. Terlalu banyak pengukuran. Hal tersebut dapat menimbulkan resiko manajer bisa kehilangan fokus dan mencoba untuk melakukan terlalu banyak hal dalam waktu bersamaan.

6. Komponen-Komponen *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memperkenalkan pengukuran kinerja dengan menggunakan berbagai perspektif. Perspektif tersebut digunakan sebagai

penjabaran dari konsep *balanced scorecard* yang nantinya dapat menjadi dasar penentuan strategi perusahaan untuk jangka panjang, serta menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan. *Balanced scorecard* menyediakan pengukuran kinerja baik untuk perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan. *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran keempat perspektif tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran dengan perspektif keuangan masih sangat penting untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan perusahaan tetap harus mengetahui posisi ekonomi mereka. Perspektif keuangan menjadi fokus dan tolak ukur dari perspektif *balanced scorecard* lainnya. Perspektif lainnya diharapkan memberikan kontribusi yang nantinya dapat membantu perbaikan laba perusahaan. Perspektif keuangan menurut Rudianto (2014:191) dapat diukur menggunakan rasio dibawah ini :

1) Rasio Likuiditas

“Rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek (< 1 tahun) apabila jatuh tempoh. Rasio ini menjadi perhatian para Kreditur Jangka Pendek” (Kasmir, 2008:128). Rasio likuiditas ini meliputi:

a) *Current Ratio*

“Rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera

jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Standar umum rata-rata industri minimal 200% (2:1) atau 2 kali, artinya dengan hasil rasio seperti itu, perusahaan sudah merasa berada dititik aman dalam jangka pendek” (Kasmir, 2008:135).

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

b) *Quick Ratio*

“Rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau membayar kewajiban atau utang lancar (utang jangka pendek) dengan aktiva lancar tanpa memperhitungkan nilai sediaan (*inventory*). Standar umum rata-rata industri adalah 100% (1 : 1) atau 1,5 kali dimana keadaan perusahaan lebih baik dari perusahaan lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak harus menjual persediaan bila hendak melunasi utang lancar, tetapi dapat menjual surat berharga atau penagihan piutang” (Kasmir, 2008:138).

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Piutang} + \text{Surat Berharga}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

c) *Cash Ratio*

“Rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar uang kas yang tersedia untuk membayar utang. Standar umum rata-rata industri untuk rasio kas adalah 50% dimana keadaan perusahaan lebih baik dari perusahaan lain. Namun, kondisi rasio kas yang terlalu tinggi juga kurang baik karena ada dana yang menganggur atau yang tidak atau belum digunakan secara optimal. Sebaliknya apabila rasio kas dibawah rata-rata industri, kondisi kurang baik ditinjau dari rasio kas karena untuk membayar kewajiban masih memerlukan waktu untuk menjual sebagian dari aktiva lancar lainnya” (Kasmir, 2008:140).

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Surat Berharga}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

2) Rasio Aktivitas

Mengukur tingkat efisiensi pemanfaatan sumber daya perusahaan (penjualan, sediaan, penagihan piutang, dan lainnya) atau rasio

untuk menilai kemampuan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari (Kasmir, 2008:114). Jenis-jenis rasio aktivitas (*activity ratio*), yaitu:

a) *Account Receivable Turnover* (Perputaran Piutang)

“Rasio untuk mengukur berapa lama penagihan piutang selama satu periode atau berapa kali dana yang ditanam dalam piutang ini berputar dalam satu periode. Standar umum rata-rata industri untuk perputaran piutang adalah 15 kali. Semakin tinggi rasio menunjukkan bahwa modal kerja yang ditanamkan dalam piutang semakin rendah dan tentunya kondisi ini bagi perusahaan semakin baik. Sebaliknya jika rasio semakin rendah ada *over investment* dalam piutang” (Kasmir,2008: 176).

$$A/R \text{ Turnover} = \frac{\text{Penjualan (kredit)}}{\text{Rata-rata Piutang}} \times 1 \text{ kali}$$

b) *Total Asset Turnover* (TATO)

“Mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva. Standar umum rata-rata industri untuk rasio ini adalah 2 kali, jika dibawah standar berarti perusahaan belum mampu memaksimalkan aktiva yang dimiliki dan perusahaan diharapkan meningkatkan lagi penjualannya atau mengurangi sebagian aktiva yang kurang produktif” (Kasmir,2008: 185).

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 1 \text{ kali}$$

3) Rasio Solvabilitas (*leverage*)

“Rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai dengan utang atau rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar seluruh kewajibannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang apabila perusahaan dibubarkan/dilikuidasi” (Kasmir,2008: 151).

Jenis-jenis rasio solvabilitas (*leverage ratio*), yaitu:

a) *Debt To Total Asset Ratio*

“Rasio utang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total aktiva. Apabila rasionya tinggi, artinya pendanaan dengan utang semakin banyak, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk memperoleh pinjaman karena dikhawatirkan perusahaan tidak mampu menutupi utang-utangnya dengan aktiva yang dimilikinya. Demikian pula apabila rasionya rendah, semakin kecil perusahaan dibiayai dengan utang. Standar pengukuran rata-rata industri adalah 35%” (Kasmir, 2008:156).

$$\text{Debt To Total Asset} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

b) *Debt To Equity Ratio*

“Merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas. Standar umum rata-rata industri sebesar 90%, bila diatas rata-rata perusahaan dianggap kurang baik” (Kasmir, 2008:159).

$$\text{Total Debt To Equity} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

4) Rasio Profitabilitas

“Menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan atau laba dalam suatu periode tertentu” (Kasmir, dikutip dalam Weston, 2008:106). Jenis-jenis Rasio Profitabilitas, yaitu:

a) *Margin Laba (Profit Margin on Sales)*

“Rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan. Cara pengukuran rasio ini adalah dengan membandingkan laba bersih setelah pajak dengan penjualan bersih. Rasio ini juga dikenal dengan nama *profit margin*”

(Kasmir, 2008:199). Terdapat dua rumus untuk mencari *profit margin*, yaitu:

i. Margin Laba Kotor

“Margin laba kotor menunjukkan laba yang relatif terhadap perusahaan, dengan cara penjualan bersih dikurangi harga pokok penjualan. Rasio ini merupakan cara untuk penetapan harga pokok penjualan. Standar umum rata-rata industri untuk profit margin adalah 30%, jika berada diatas rata-rata maka margin laba suatu perusahaan baik” (Kasmir,2008: 200).

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor (EBIT)}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

ii. Margin Laba Bersih

“Margin laba bersih merupakan ukuran keuntungan dengan membandingkan antara laba setelah bunga dan pajak dibandingkan dengan penjualan. Rasio ini menunjukkan pendapatan bersih perusahaan atas penjualan. Standar umum rata-rata industri untuk *net profit margin* adalah 20%, jika berada di atas rata-rata industri maka margin laba suatu perusahaan baik, begitu pun sebaliknya” (Kasmir, 2008:201).

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih (EAIT)}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

b) *Return on Investment* (ROI)

“Rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya. Standar umum rata-rata industri adalah 30%. Bila dibawah rata-rata maka keadaan perusahaan tidak baik, demikian pula sebaliknya” (Kasmir, 2008:202).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih (EAIT)}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

c) *Return on Equity* (ROE)

“Merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini,

semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya. Standar umum rata-rata industri untuk ROE adalah 40%” (Kasmir, 2008:205).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih (EAIT)}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

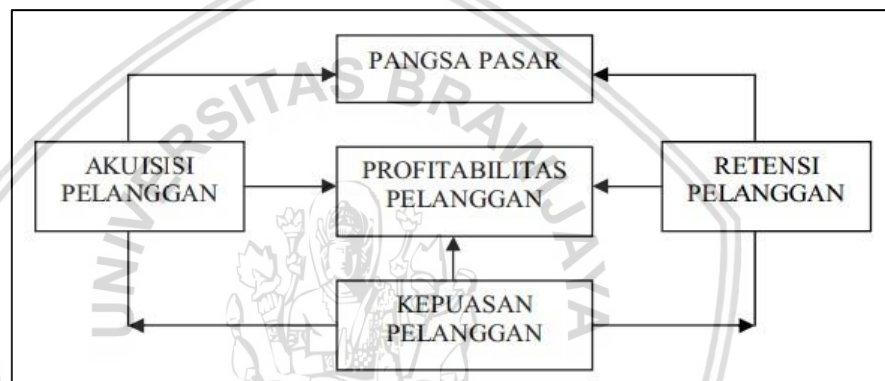
Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Kaplan dan Norton (1996) mengharapkan perusahaan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan rencana jangka panjang perusahaan. “Perspektif pelanggan menjelaskan cara perusahaan mendiferensiasikan dirinya dari pesaing untuk menarik, mempertahankan dan memperdalam hubungan dengan pelanggan sasaran” (Anthony, dkk., 2012:114). Menurut Lodovicus Lasdi (JWMA, 2002:12), dalam *balanced scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1) Kelompok Pengukuran Inti Konsumen

Lima tolok ukur pada kelompok ini pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, terdiri dari:

- a) Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dapat dikuasai oleh perusahaan.

- b) Retensi pelanggan, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan lama.
- c) Akuisisi pelanggan, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- d) Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.
- e) Tingkat profitabilitas pelanggan, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan kepada pelanggan.



Gambar 2 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan

Sumber : Kaplan Norton (1996) *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

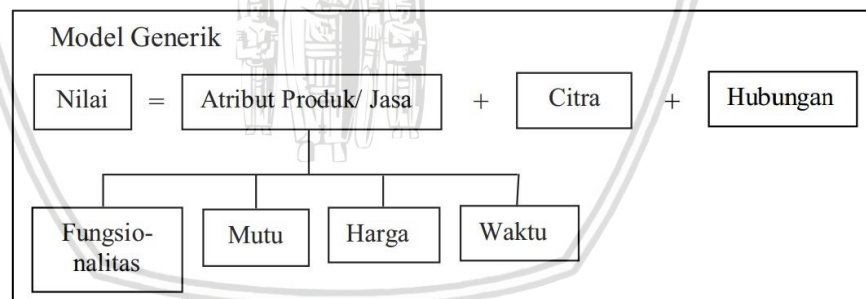
Diolah oleh penulis 2017.

2) Kelompok Pengukuran Nilai Konsumen

Kelompok ini merupakan atribut yang diberikan perusahaan terhadap produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pada target pasar perusahaan melalui produk dan jasa tersebut. Kelompok ini juga merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*drivers*) dari kelompok pengukuran inti konsumen. Proporsi nilai ini berbeda pada tiap tahap industri dan tiap segmen pasar, namun secara garis besar komponen komponennya dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

- a) Atribut produk atau jasa, mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu. Dalam hal ini, preferensi pelanggan dapat berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian dengan tepat waktu, dan harga yang murah. Dilain pihak, ada konsumen yang membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut tertentu dari produk yang dibelinya. Tolok ukur atribut produk adalah:

- 1) Tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing).
 - 2) Tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan).
 - 3) Tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak, atau tidak lengkap).
 - 4) Mutu, peralatan, dan fasilitas produksi yang digunakan.
 - 5) Kemampuan (*skill*) sumber daya manusia.
 - 6) Tingkat efisiensi produksi dalam rangka menekan harga jual.
- b) Hubungan pelanggan, mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c) *Image* dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen. *Image* dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan.



Gambar 3 Proporsi Nilai Pelanggan.

Sumber : Kaplan dan Norton (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.
Diolah oleh penulis 2017.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan

memberikan hasil finansial yang baik. Mulyadi dan Johny (2001:343) merumuskan tiga sasaran strategik untuk membangun proses bisnis internal. Tiga sasaran strategik tersebut adalah :

1) Proses Inovasi

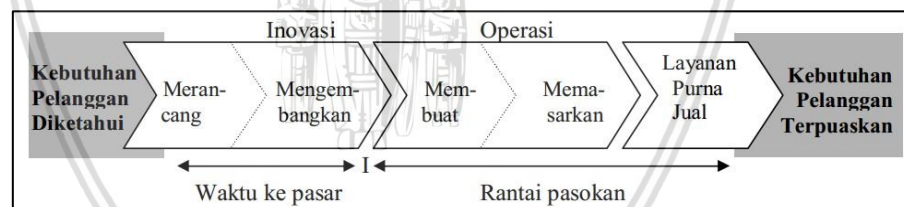
Dalam proses inovasi, organisasi melakukan riset tentang kebutuhan *customer* dan mengubah data tentang kebutuhan *customer* tersebut menjadi berbagai atribut yang didesain ke dalam produk dan jasa. Proses inovasi dilandasi oleh kegiatan pokok pendesainan produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *customer*.

2) Proses Operasi

Dari proses operasi, produk dan jasa yang telah didesain kemudian diproduksi dan diserahkan kepada *customer*. Proses operasi dilandasi oleh dua kegiatan pokok, yaitu produksi produk dan jasa secara *cost effective* dan pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada *customer*.

3) Proses Layanan Pasca Penjualan

Dalam proses layanan pasca jual, organisasi menyediakan layanan bagi *customer* setelah produk dan jasa diserahkan kepada *customer*. Proses ini dilandasi oleh kegiatan pokok pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada *customer*.



Gambar 4 Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal.

Sumber : Kaplan dan Norton (1996). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

Diolah oleh penulis 2017.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa.

Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Kelompok pengukuran utama untuk menilai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (2000) antara lain :

1) Kepuasan Karyawan

Tujuan kepuasan karyawan menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting bagi sebagian besar perusahaan. Karyawan yang merasa puas merupakan prakondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tangkap, mutu, dan pelayanan kepada para pelanggan. Kepuasan karyawan dapat diukur dengan melakukan survei, wawancara, dan observasi.

2) Retensi Karyawan

Retensi Karyawan adalah ukuran hasil seberapa baik perusahaan dapat mempertahankan karyawannya agar tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diminati perusahaan. Para karyawan yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\sum \text{Karyawan keluar per tahun}}{\sum \text{Rata-rata karyawan per tahun (x)}} \times 100\%$$

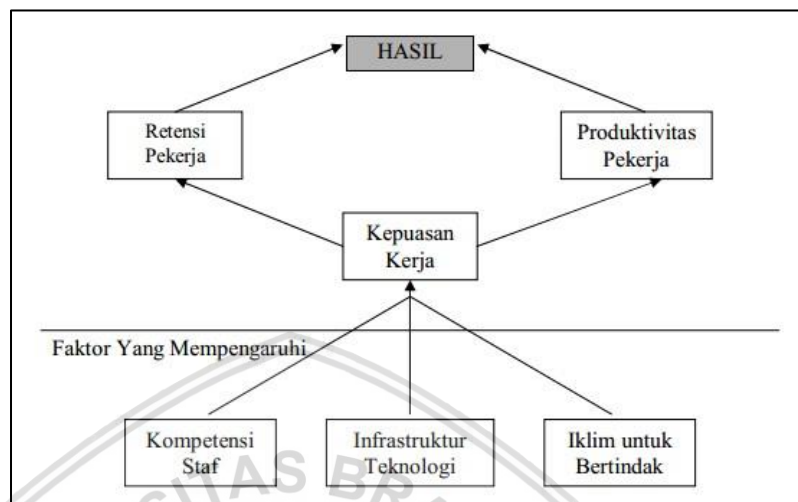
$$(x) = \frac{\sum \text{Karyawan Awal Tahun} + \sum \text{karyawan akhir tahun}}{2}$$

(Sumber: Umar, 2005:128)

3) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha meningkatkan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan karyawan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada tim dalam penyelesaian proses bisnis yang penting, pengembangan produk, layanan pelanggan, dan operasi internal. Perusahaan menghendaki agar tujuan dan

ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinerja tim.



Gambar 5 Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Sumber : Kaplan dan Norton (1996:29). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi aksi.*
Diolah oleh penulis 2017.

7. Konsep *Balanced Scorecard*

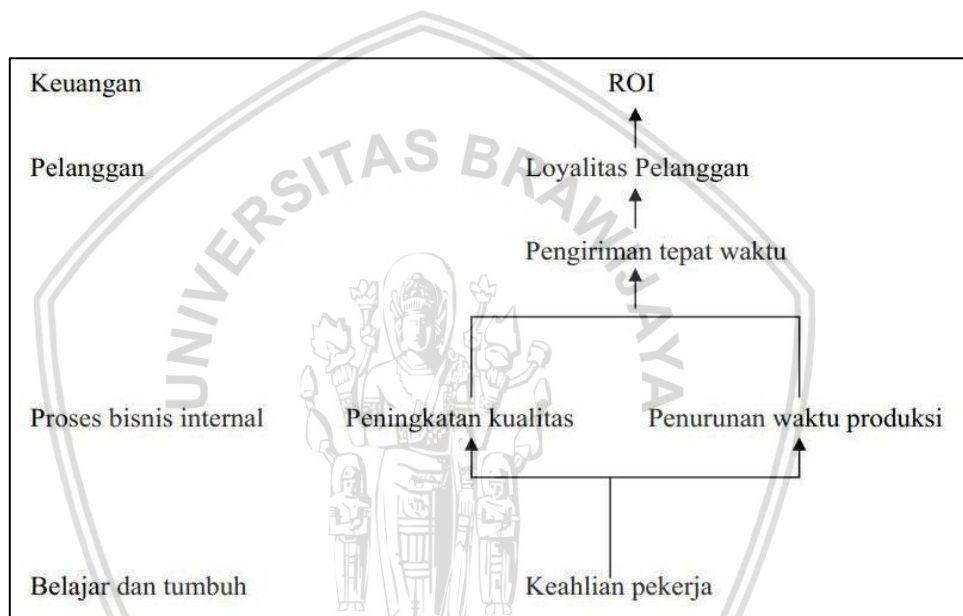
Balanced scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton lewat sebuah studi pada tahun 1990. Robert Kaplan berpendapat bahwa sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor keuangan membuat perusahaan sulit berkembang. Studi tersebut menghasilkan sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” di dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992) yang kemudian menyimpulkan bahwa mengukur kinerja eksekutif masa depan diperlukan ukuran komperhensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan
Mengukur kemampuan dan nilai pasar (*market value*) di antara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan
Mengukur mutu, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan lainnya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggannya.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang (Amin Widjaja Tunggal, 2002:4-5).

Balanced scorecard (kartu stok berimbang) merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mengarahkan strategi jangka panjang perusahaan dengan sasaran dan tindakan nyata. *Balanced scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja keuangan sekaligus memantau perjalanan kemajuan perusahaan dalam membangun pertumbuhan di masa mendatang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu :

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (Kaplan dan Norton, 2000).

Keempat perspektif dari *balanced scorecard* memiliki ukuran yang peranannya berbeda-beda dalam penerapannya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam *balanced scorecard* harus mencakup unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti sebuah strategi unit bisnis kepada perusahaan. Hubungan keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 6 Hubungan Sebab Akibat antara Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan dan Norton, 2000, diolah oleh penulis 2017.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang hendak diteliti, maka penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu kejadian gejala menurut apa adanya saat penelitian dilakukan (Arikunto, 2000:309). Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu (Azwar, 2010:6).

Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mempergunakan data angka dengan berbagai klasifikasi dalam bentuk persentase, frekuensi, nilai rata-rata dan angka (Marzuki, 2005:15). Penelitian deskriptif dimaksudkan agar data yang diperoleh nantinya dapat digambarkan dalam format yang sistematis, faktual dan akurat ke dalam laporan penelitian. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi, maupun mempelajari implikasi (Azwar, 2010:7).

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Express Transindo Utama, Tbk yang beralamat di Jl. Sukarjo Wiryopranoto No. 11, Jakarta 11160.

C. Sumber Data

Pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

1. Data primer, merupakan data yang diusahakan sendiri oleh peneliti, dihimpun secara langsung dan asli dari sumbernya (tidak melalui perantara). Pada penelitian ini, data primer adalah data yang diperoleh dari pengisian kuisioner oleh pihak-pihak di dalam perusahaan ataupun pihak yang bersangkutan dengan perusahaan.
2. Data sekunder, merupakan data yang telah diolah menjadi suatu laporan yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Pada penelitian ini, data sekunder meliputi: laporan keuangan perusahaan, catatan-catatan serta dokumen perusahaan dan sumber pustaka.

D. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu acuan terpusat peneliti oleh suatu objek yang ingin diteliti. Maka fokus penelitian menyangkut empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam penelitian ini dinilai dengan rasio keuangan yang dihitung dari laporan keuangan PT Express Transino Utama Tbk tahun 2012-2016. Rasio yang digunakan yaitu :

- a. Rasio Likuiditas
 - 1) *Current Ratio*;
 - 2) *Quick Ratio*; dan

3) *Cash Ratio*.

b. Rasio Aktivitas

1) *Account Receivable Turnover* (Perputaran Piutang); dan

2) *Total Asset Turnover* (TATO).

c. Rasio Solvabilitas (*leverage*)

1) *Debt To Total Asset Ratio*; dan

2) *Debt To Equity Ratio*.

d. Rasio Profitabilitas

1) Margin Laba (*Profit Margin on Sales*);

a) Margin Laba Kotor (*Gross Profit Margin*); dan

b) Margin Laba Bersih (*Net Profit Margin*).

2) *Return on Investment* (ROI); dan

3) *Return on Equity* (ROE).

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur dan ditentukan berdasarkan hasil kuisioner yang dibagikan kepada pelanggan PT Express Transindo Utama Tbk. Penilaiannya meliputi :

a. Fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu;

b. Hubungan pelanggan; dan

c. *Image* dan reputasi.

3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal dalam penelitian ini diukur dan ditentukan berdasarkan hasil kuisioner yang dibagikan kepada karyawan PT Express

Transindo Utama Tbk. Penilaiannya meliputi :

- a. Proses Inovasi;
 - b. Proses Operasi; dan
 - c. Proses Layanan Pasca Penjualan;
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini diukur dan ditentukan berdasarkan hasil kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan PT

Express Transindo Utama Tbk. Penilaiannya meliputi :

- a. Kepuasan Karyawan;
- b. Retensi Karyawan; dan
- c. Produktivitas Karyawan.

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2015:119).

Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan PT Express Transindo Utama Tbk.

2. Sampel

“Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili)” (Sugiyono, 2015:120). Penelitian ini menggunakan salah satu

teknik *probability sampling* yaitu *simple random sampling* untuk pelanggan dan karyawan PT Express Transindo Utama Tbk.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data untuk penelitiannya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah kuisisioner dan dokumentasi.

1. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan instrumen untuk pengumpulan data, di mana partisipan atau responden mengisi pertanyaan atau pernyataan yang diberikan oleh peneliti. Peneliti dapat menggunakan kuisisioner untuk memperoleh data yang terkait dengan pemikiran, perasaan, sikap, kepercayaan, nilai, persepsi, kepribadian dan perilaku dari responden. Hasil dari kuisisioner dihitung menggunakan Skala Likert.

2. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data-data perusahaan yang lebih mendalam. Hal ini bisa dilakukan dengan mengumpulkan data tertulis dari perusahaan yang relevan dengan permasalahan penelitian.

G. Teknik Pengukuran Data

Penelitian ini menggunakan Skala Likert sebagai skala pengukuran. “Instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda” (Sugiyono, 2015:137). Skala Likert memiliki lima alternatif jawaban dan setiap alternatif jawaban memiliki skor yang berbeda. Pertanyaan positif memiliki skor paling tinggi yaitu ‘5’ jika

jawaban yang diberikan ‘sangat setuju’ atau ‘selalu’, sedangkan skor tertinggi pada pertanyaan negatif jika jawaban yang diberikan ‘sangat tidak setuju’ atau ‘tidak pernah’. Skor dari masing-masing jawaban ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4 Skala Likert

No	Jawaban	Skor	
		Positif	Negatif
1	Sangat Setuju / Selalu	5	1
2	Setuju / Sering	4	2
3	Ragu-Ragu / Kadang-kadang	3	3
4	Tidak Setuju / Hampir Tidak Pernah	2	4
5	Sangat Tidak Setuju / Tidak Pernah	1	5

Sumber : Sugiyono, 2015:136.

Setelah menentukan skor Skala Likert, Supranto (2000:64) menjelaskan bahwa interval dapat dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$C = \frac{X_n - X_1}{k}$$

$$C = \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0,8$$

Note:

C : Panjang Interval Kelas

X_n : Nilai Terbesar

X₁ : Nilai Terkecil

k : Banyaknya kelas

Berdasarkan perhitungan diatas, diperoleh interval dalam Skala Likert dibawah ini:

Tabel 5 Jawaban, Skor dan Interval Skala Likert

Jawaban	Skor	Interval	
		Positif	Negatif
Sangat Setuju / Selalu	5	5 - 4,2	1 - 1,8
Setuju / Sering	4	4,2 - 3,4	1,8 - 2,6
Ragu-Ragu / Kadang-kadang	3	3,4 - 2,6	2,6 - 3,4
Tidak Setuju / Hampir Tidak Pernah	2	2,6 - 1,8	3,4 - 4,2

Jawaban	Skor	Interval	
		Positif	Negatif
Sangat Tidak Setuju / Tidak Pernah	1	1,8 - 1	4,2 - 5

Sumber : Supranto, 2000:64.

H. Teknik Analisis

Setelah semua data yang dibutuhkan terkumpul, maka hal penting selanjutnya adalah menganalisis data. Metode analisis data yang digunakan disesuaikan dengan keempat perspektif dalam konsep *balanced scorecard*. Adapun langkah analisa data untuk masing-masing indikator dari setiap perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja keuangan perusahaan berhubungan dengan pengukuran rasio keuangan yang akan menggambarkan kondisi atau posisi baik atau buruknya keuangan perusahaan selama periode tertentu. Rasio keuangan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Rasio Likuiditas

a) *Current Ratio*

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

(Rudianto, 2014:193)

b) *Quick Ratio*

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Piutang} + \text{Surat Berharga}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

(Rudianto, 2014:193)

c) *Cash Ratio*

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas + Surat Berharga}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

(Rudianto, 2014:193)

2. Rasio Aktivitas

a) *Account Receivable Turnover*

$$\text{A/R Turnover} = \frac{\text{Penjualan (kredit)}}{\text{Rata-rata Piutang}} \times 1 \text{ kali}$$

(Rudianto, 2014:194)

b) *TATO*

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 1 \text{ kali}$$

(Rudianto, 2014:194)

3. Rasio solvabilitas

a) *Debt To Total Asset*

$$\text{Debt To Total Asset} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

(Rudianto, 2014:194)

b) *Total Debt to Equity*

$$\text{Total Debt To Equity} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

(Rudianto, 2014:193)

4. Rasio Profitabilitas

a) *Profit Margin*1) *Gross Profit Margin* (Margin Laba Kotor)

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor (EBIT)}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

(Kasmir, 2008:200)

2) *Net Profit Margin* (Margin Laba Bersih)

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih (EAIT)}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

(Kasmir, 2008:200)

b) *ROI (Return on Investment)*

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

(Rudianto, 2014:192)

c) *ROE (Return on Equity)*

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

(Rudianto, 2014:192)

b. Perspektif Pelanggan

PT Express Transindo Utama perlu mempertimbangkan perspektif pelanggan dalam penilaian kinerjanya, karena kondisi persaingan yang semakin ketat serta untuk dapat menilai efektivitas pencapaian sasaran strategis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini perspektif pelanggan menggunakan tolak ukur:

1. Fungsionalitas Produk atau Jasa

Pengukuran tingkat fungsionalitas produk atau jasa dilakukan dengan pengisian kuisioner yang dilakukan oleh *customer* PT. Express Transindo Utama. Adapun urutan pengolahan data hasil kuisioner fungsionalitas produk atau jasa yaitu pada tahap pertama dan kedua adalah meringkas data responden dari hasil kuisioner dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk masing-masing pertanyaan.

2. Hubungan Pelanggan

Seberapa baik PT Express Transindo Utama berhasil membangun hubungan baik dengan *customer* selama *customer* menggunakan dan setelah *customer* menggunakan jasa transportasi PT Express Transindo Utama. Pengolahan data hasil kuisisioner hubungan pelanggan yaitu pada tahap pertama dan kedua adalah meringkas data responden dari hasil kuisisioner dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk masing-masing pertanyaan.

3. *Image* dan Reputasi

Penilaian kinerja dengan menggunakan tolak ukur *image* dan reputasi yang digambarkan oleh faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan. Pengolahan data hasil kuisisioner *image* dan reputasi yaitu pada tahap pertama dan kedua adalah meringkas data responden dari hasil kuisisioner dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk masing-masing pertanyaan.

c. Perspektif Bisnis Internal

Karyawan akan mengisi kuisisioner yang berisi tiga poin dalam perspektif bisnis internal, yaitu :

1. Proses Inovasi

Proses ini dalam unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan.

2. Proses Operasi

Seberapa efektif pemanfaatan waktu dalam menjalankan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa.

3. Proses Layanan Pasca Penjualan

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya kesigapan perusahaan dalam menanggapi keluhan dari pelanggan.

Pengolahan data hasil kuisisioner dalam perspektif bisnis internal yaitu pada tahap pertama dan kedua adalah meringkas data responden dari hasil kuisisioner dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk masing-masing pertanyaan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Karyawan akan mengisi kuisisioner yang berisi tiga poin dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

1. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan dinilai dengan hasil skor kuisisioner yang diisi oleh karyawan yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan. Pengolahan data hasil kuisisioner kepuasan karyawan yaitu pada tahap pertama dan kedua adalah meringkas data responden dari hasil kuisisioner dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk masing-masing pertanyaan.

2. Retensi Karyawan

Retensi karyawan dinilai dengan hasil skor kuisisioner yang diisi oleh karyawan yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan.

Pengolahan data hasil kuisisioner retensi karyawan yaitu pada tahap pertama dan kedua adalah meringkas data responden dari hasil kuisisioner dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk masing-masing pertanyaan. Retensi karyawan juga dapat dinilai dari banyaknya karyawan yang keluar setiap tahunnya dan dapat di hitung dengan rumus dibawah ini :

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\sum \text{Karyawan keluar per tahun}}{\sum \text{Rata-rata karyawan per tahun (x)}} \times 100\%$$

$$(x) = \frac{\sum \text{Karyawan Awal Tahun} + \sum \text{karyawan akhir tahun}}{2}$$

(Sumber: Umar, 2005:128)

3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan dinilai dengan hasil skor kuisisioner yang diisi oleh karyawan yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan. Pengolahan data hasil kuisisioner retensi karyawan yaitu pada tahap pertama dan kedua adalah meringkas data responden dari hasil kuisisioner dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk masing-masing pertanyaan.

I. Uji Validitas dan Reliabilitas

“Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen” (Arikunto, 2013:211).

“Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama” (Sugiyono, 2015:168).

Penelitian ini menggunakan SPSS 22.00 untuk *windows* dalam menguji validitas dan reliabilitas dari data penelitian.

Penelitian ini menggunakan *Factor Analysis* sebagai tes validitas. Analisis tersebut digunakan untuk menguji apakah variabel tersebut memiliki uni-dimensionality atau apakah indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi variabel. Variabel dalam faktor analisis harus memiliki korelasi yang cukup, maka dari itu untuk menguji interkorelasi diantara variabel-variabel tersebut menggunakan uji *Kaiser-Meyer-Olkin of Sampling Adequacy* (KMO MSA). “Uji KMO memiliki kriteria apabila nilai $< 0,5$ maka tidak dapat diterima” (Field, 2009). Pada uji reliabilitas, peneliti ini menggunakan *Alpha Cronbach* untuk menghitung setiap instrumen. Rumus perhitungan dibawah ini :

$$r_i = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

- r_i = reliabilitas instrumen
 k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
 $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir
 σ_t^2 = varians total

Instrumen dikatakan reliabel jika koefisien reliabilitasnya > 0.6 . validitas dan reliabilitas dari masing-masing variabel dalam penelitian ini di sajikan pada tabel 6 dan tabel 7 dibawah ini :

Tabel 6 Uji Validitas

Variabel	Nilai KMO	Keterangan
Perspektif Pelanggan	.856	Valid
Perspektif Bisnis Internal	.678	Valid
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	.651	Valid

Sumber : Data Diolah 2018.

Tabel 7 Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha Cronbach	Keterangan
Perspektif Pelanggan	.843	Reliabel
Perspektif Bisnis Internal	.657	Reliabel
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	.776	Reliabel

Sumber : Data Diolah 2018.

Berdasarkan tabel 6 dan tabel 7 diatas, hasil analisis faktor dari perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan nilai diatas 0.50. Artinya semua instrumen dari masing-masing variabel valid dan dapat digunakan untuk langkah penelitian selanjutnya.

Berdasarkan tabel 6 dan tabel 7 diatas, hasil nilai Alpha Cronbach dari perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan nilai diatas 0.60. Artinya semua instrumen dari masing-masing variabel reliabel dan dapat digunakan untuk langkah penelitian selanjutnya.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

PT Express Transindo Utama Tbk, selanjutnya disebut ‘Grup Express’ atau ‘Perseroan’, merupakan salah satu perusahaan penyedia layanan transportasi terkemuka yang inovatif dan terbesar di Indonesia dengan pengalaman lebih dari dua dekade. Grup Express menjadi perusahaan terbuka dengan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia pada tanggal 2 November 2012 melalui Penawaran Umum Perdana Saham (*Initial Public Offering/IPO*), di mana Perseroan melepas 1,05 miliar lembar saham atau setara dengan 48,9975% dari modal ditempatkan dan disetor penuh Perseroan. Kepemilikan saham di Grup Express menunjukkan komposisi bahwa PT Rajawali Corpora hingga kini masih merupakan pemegang saham mayoritas dengan penguasaan 51,0025% dari seluruh modal saham Perusahaan.

Sejalan dengan visi perusahaan, Grup Express menerapkan model bisnis dengan skema kemitraan yang unik dan saling menguntungkan bagi perusahaan, mitra pengemudinya maupun publik luas. Model bisnis ini juga telah mendapatkan pengakuan dari *United Nations Development Program (UNDP)* pada tahun 2008 karena kontribusi Perseroan terhadap penyediaan lapangan pekerjaan serta pembangunan ekonomi dengan melibatkan publik sebagai *stakeholder*.

Hingga 31 Desember 2015, Grup Express mengelola lebih dari 25.000 pengemudi yang terlatih dan lebih dari 11.600 armada. Dengan wilayah operasi mencakup area Jabetabek, Bandung, Medan, Surabaya, Semarang, Padang dan Bali serta Lombok melalui perusahaan asosiasi, Perseroan menjangkau basis pelanggan yang besar dari berbagai segmen melalui penyediaan layanan taksi reguler, taksi premium, maupun *Value Added Transportation Business (VATB)* berupa layanan limousine dan bus.

Atas inovasi yang tiada henti untuk senantiasa meningkatkan daya saing perusahaan dan memberikan layanan terbaik serta berkualitas bagi pelanggannya, Grup Express dianugerahi berbagai penghargaan dari institusi yang prestisius, yaitu di antaranya penghargaan sebagai Perusahaan Transportasi Taksi Terinovatif dan “*The Most Competitive CEO*” yang dipersembahkan oleh Majalah *Economic Review* di tahun 2014 serta Predikat ‘*Best*’ untuk kategori *People Development* dan Predikat ‘*Good*’ dalam hal *HR Transformation* dari Majalah SWA.

2. Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan

Manajemen Perseroan telah merumuskan visi dan misi yang telah disetujui oleh direksi dan akan menjadi acuan bagi direksi dalam menjalankan kepengurusan perusahaan. Berikut visi dan misi Grup Express:

Visi

Menjadi perusahaan transportasi darat yang utama di Indonesia yang memberikan keuntungan maksimal bagi para pemangku kepentingan:

pemerintah, pemegang saham, mitra pengemudi, karyawan, pelanggan dan masyarakat.

Misi

Menyediakan layanan transportasi darat yang terintegrasi secara profesional berdasarkan nilai-nilai perusahaan dan tata kelola perusahaan yang baik, yang memegang erat etika bisnis untuk memberikan manfaat bagi pemangku kepentingan.

Nilai-nilai Perusahaan

a. Kepedulian

1. Menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan pelanggan internal dan eksternal dengan memberikan respon positif terhadap keluhan pelanggan.
2. Menyelesaikan masalah pelanggan internal dan eksternal.
3. Sepenuh hati dalam melayani pelanggan dengan memberikan nilai tambah bagi pelanggan internal dan eksternal.
4. Bertindak antisipatif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal.
5. Terus-menerus menciptakan pelanggan internal dan eksternal yang loyal terhadap perusahaan.

b. Kerja Sama

1. berpartisipasi sebagai anggota tim.
2. bertindak proaktif sebagai anggota tim dengan memberi solusi atas masalah tim.

3. bertanggung jawab terhadap hasil kerja tim dengan mematuhi keputusan tim.
4. Memotivasi tim untuk menjadi tim yang efektif.
5. Menjaga dan mempertahankan kinerja tim untuk memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi perusahaan.

c. Ketekunan

1. Pantang menyerah dalam melakukan pekerjaan.
2. Mencari jalan keluar dalam menghadapi masalah.
3. Menjalankan tugas dengan tekun dan penuh semangat.
4. Konsisten dalam mempertahankan optimisme dan semangat dalam menghadapi perubahan.
5. Memberikan kontribusi terbaik yang dimiliki kepada perusahaan.

d. Komitmen

1. Bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.
2. Memberikan prioritas kepada perusahaan.
3. Satunya kata dan perbuatan.
4. Memegang teguh kejujuran dan kebenaran.
5. Menunjukkan loyalitas terhadap pekerjaan dan perusahaan.

e. Disiplin

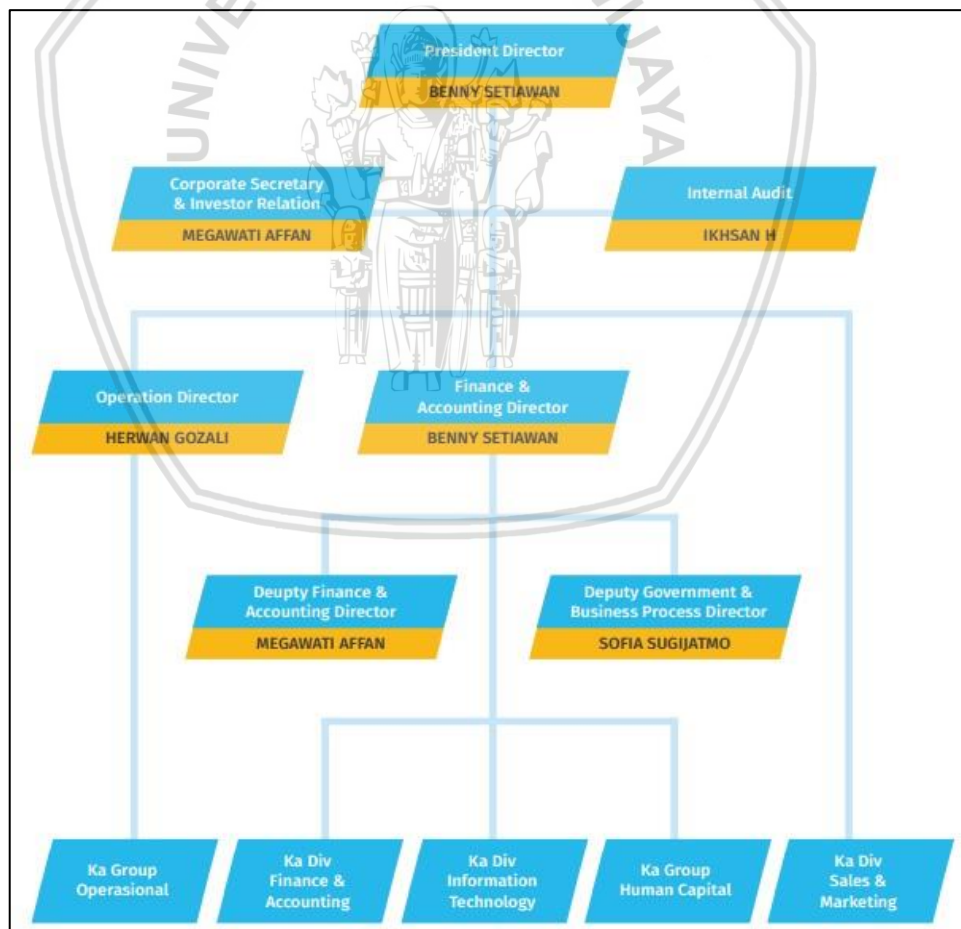
1. Mematuhi peraturan perusahaan.
2. Mematuhi prosedur kerja atau kesepakatan yang telah diputuskan.
3. Tepat waktu.
4. Tepat janji.



5. Menjalankan nilai-nilai perusahaan sebagai pedoman dalam bekerja.

3. Struktur Organisasi Perusahaan

PT Express Transindo Utama Tbk Jakarta memiliki struktur organisasi yang diharapkan akan terlihat jelas pembagian kerja ataupun tugas dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan. Pimpinan tertinggi dari PT Express Transindo Utama Tbk dipegang oleh Direktur Utama yang membawahi Direktur Operasional dan Direktur Keuangan. Berikut adalah struktur organisasi PT Express Transindo Utama Tbk Jakarta :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Express Transindo Utama Tbk.
Sumber : *Annual Report* PT Express Transindo Utama Tbk Tahun 2016.

Berikut ini adalah penjelasan singkat tentang tugas dan fungsi direksi PT Express Transindo Utama Tbk Jakarta berdasarkan yang tertera pada *Annual Report* PT Express Transindo Utama Tbk Jakarta :

a. Direktur Utama

1. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan kepengurusan Perusahaan.
2. Mengawasi pelaksanaan tugas Kepala bagian SDM dan *corporate affairs*.

b. Direktur Operasional

1. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan operasional Perusahaan.
2. Membawahi Kepala bagian Operasional.

c. Direktur Keuangan

1. Bertanggung jawab atas seluruh aspek keuangan dan akuntansi Perusahaan.
2. Mengawasi pelaksanaan tugas Kepala bagian akuntansi dan Keuangan serta Senior Manajer Teknologi Informasi.

4. Kegiatan Usaha Perusahaan

Sesuai dengan anggaran Dasar Perseroan, Grup Express menjalankan bidang usaha jasa transportasi darat. Grup Express memberikan layanan transportasi yang terintegrasi melalui jenis layanan taksi reguler, taksi premium dan *Value Added Transportation Business* (VATB) dengan berbagai fasilitas dan keunggulan masing-masing untuk menjangkau berbagai segmen pasar. Grup Express telah membangun reputasi yang baik dengan merek (*brand*) yang sangat kuat di pasaran. *Brand* ini salah satunya

dicirikan oleh kendaraan berupa sedan berwarna putih dengan logo “Express” berada di dua sisi kendaraan.

Adapun penjelasan tentang jenis layanan yang diberikan oleh Grup Express adalah sebagai berikut :

a. Taksi Reguler

Jumlah armada yang dimiliki taksi reguler sebanyak 9.200 armada, yang dibagi atas 2 (dua) merek, yaitu Taksi Express berbasis sistem kemitraan dan Taksi Eagle berbasis sistem komisi. Metode pembayaran dapat dilakukan dengan uang tunai maupun kartu prabayar BCA *Flazz*. Taksi reguler juga menerapkan teknologi *Digital Rapid Dispatch System* (RDS) pada setiap mobilnya yang berfungsi sebagai sistem deteksi untuk membantu pengemudi menjangkau pelanggan dengan lebih mudah. Area operasional taksi reguler meliputi Jakarta, Depok, Tangerang, Bekasi (Jadetabek), Surabaya, Padang, Semarang dan Medan. Tarif yang berlaku pada taksi reguler ini adalah Rp6.500,- sebagai tarif *flat* atau tarif dasar dan Rp3.500,- untuk kilometer berikutnya. Minimal pembayaran jika memesan lewat Halo Express sebesar Rp15.000,-. Jika pengemudi telah sampai dan pesanan dibatalkan, pelanggan dikenakan biaya pembatalan Rp16.500,-. Pada taksi reguler juga ada biaya lain jika pengemudi menunggu penumpang disebut *waiting fee* sebesar Rp42.000,- per jam.

b. Taksi Premium

Layanan transportasi mewah yang disediakan taksi premium memiliki armada yang sedikit yaitu hanya 300 armada yang diluncurkan tahun 2008

dan disediakan melalui merek Tiara Express. Kendaraan yang digunakan pada layanan taksi premium ini adalah Mercedes C-200, Toyota Alphard, Toyota Vellfire, Nissan Elgrand dan BMW 320d. Sebagai taksi premium, Tiara Express berusaha memenuhi kebutuhan penggunanya dengan menyediakan beberapa fasilitas tambahan dalam armadanya. Fasilitas tambahan tersebut adalah tersedianya *Wi-Fi*, slot untuk mengisi baterai laptop dan *handphone*, LCD pada setiap armada juga tersedia sebagai hiburan selama di perjalanan. Pembayaran yang bisa dilakukan pada Tiara Express juga sedikit berbeda dengan taksi reguler, selain bisa menggunakan uang tunai dan *Flazz* BCA, Tiara Express juga menerima pembayaran dari kartu VISA/MASTER.

Area operasional taksi premium hanya terdapat di tiga kota, yaitu Jakarta, Medan dan Bali, serta dapat ditemukan di pangkalan resmi milik Grup Express yang berlokasi di beberapa mal, hotel atau bandara. Tarif yang berlaku pada Tiara Express tentunya berbeda dengan taksi reguler yaitu tarif dasar sebesar Rp15.000,- dan Rp7.500,- per kilometer berikutnya, dengan minimal pembayaran Rp60.000,- jika memesan lewat Halo Express. Kemudian pelanggan juga akan dikenakan biaya Rp85.000,- per jamnya jika pelanggan meminta pengemudi menunggu. Biaya pembatalan juga dikenakan kepada pelanggan sebesar Rp25.000,- jika pelanggan membatalkan pesanan dan taksi yang dipesan sudah tiba. Tarif diatas berlaku untuk taksi premium dengan armada Alphard dan Mercedes Benz C-200.

Tarif dasar yang berbeda berlaku untuk kendaraan jenis BMW 320d dan Nissan Elgrand. Untuk kedua kendaraan tersebut, tarif dasar yang berlaku adalah Rp19.000,- dengan tambahan tarif Rp9.500,- per kilometer berikutnya. Minimal pembayaran untuk pemesanan melalui Halo Express sebesar Rp80.000,- dengan biaya tunggu Rp95.000,- per jam, dan biaya pembatalan juga diberlakukan dengan tarif Rp50.000,- jika taksi yang pelanggan pesan sudah datang.

c. *Value Added Transportation Business (VATB)*

Value Added Transportation Business (VATB) merupakan layanan sewa dan terdiri dari berbagai tipe kendaraan dan model. Layanan VATB termasuk layanan bus dengan merek Eagle High, layanan limousine dan lain-lain dengan jumlah armada lebih dari 240. Layanan limousine merupakan layanan '*Smart for Two*' khusus pelanggan peserta program khusus bulan madu dan valentine di area Bali. Setiap armadanya dilengkapi perangkat *Global Positioning System (GPS)*. Sistem sewa yang diterapkan layanan limousine yaitu per jam, harian, mingguan atau bulanan. Adapun layanan bus Eagle High terdiri dari dua kategori, yaitu :

1. Kategori '*big*' terdiri dari dua jenis kendaraan dengan kapasitas tempat duduk masing-masing 47 dan 59 tempat duduk.
2. Kategori '*medium*' terdiri dari dua jenis kendaraan dengan kapasitas tempat duduk masing-masing 25 dan 29 tempat duduk.

Target pelanggan VATB adalah individu maupun korporasi, baik sebagai fasilitas antar-jemput karyawan, antar-jemput anak sekolah, atau perjalanan

wisata yang bekerja sama dengan perusahaan penyelenggara perjalanan wisata yang berlokasi di hotel bintang lima, termasuk hotel yang merupakan afiliasi PT Rajawali Corpora. Area operasional layanan VATB meliputi Bandung, Bali, serta Lombok yang dilayani melalui perusahaan asosiasi. Khusus bus, layanan tersedia di area Jadetabek.

B. Penyajian Data

1. Perspektif Keuangan

Penilaian perspektif keuangan pada penelitian ini menggunakan rasio keuangan. Adapun rasio keuangan yang digunakan adalah rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio solvabilitas dan rasio profitabilitas.

a. Rasio Likuiditas

Pada rasio likuiditas, data keuangan yang dibutuhkan yaitu kas, piutang, aset lancar dan utang lancar. Data keuangan tersebut tersaji pada tabel dibawah ini.

Tabel 8 Data Keuangan Rasio Likuiditas

Accounts	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Kas dan Setara Kas	399.538	315.528	215.748	136.500	16.249
Piutang Usaha	74.342	143.887	281.280	420.134	556.661
Aset Lancar	543.098	596.730	672.477	618.300	712.447
Utang Jangka Pendek	373.180	575.015	513.051	425.778	174.751

Sumber : *Financial Data and Ratios* PT Express Transindo Utama yang diolah oleh penulis 2018.

b. Rasio Aktivitas

Pada rasio aktivitas, data keuangan yang dibutuhkan yaitu total pendapatan, piutang usaha dan total aset. Data keuangan tersebut tersaji pada tabel dibawah ini.

Tabel 9 Data Keuangan Rasio Aktivitas

Accounts	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Total Pendapatan	520.863	686.917	889.723	970.093	618.207
Piutang Usaha	74.342	143.887	281.280	420.134	556.661
Total Aset	1.782.788	2.137.040	3.011.281	2.883.807	2.557.263

Sumber : *Financial Data and Ratios* PT Express Transindo Utama yang diolah oleh penulis 2018.

c. Rasio Solvabilitas

Pada rasio solvabilitas, data keuangan yang dibutuhkan yaitu total utang, total aset dan total ekuitas. Data keuangan tersebut tersaji pada tabel dibawah ini.

Table 10 Data Keuangan Rasio Solvabilitas

Accounts	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Total Utang	1.095.963	1.339.888	2.118.763	1.962.823	1.820.550
Total Aset	1.782.788	2.137.040	3.011.281	2.883.807	2.557.263
Total Ekuitas	686.825	797.152	892.518	920.984	736.713

Sumber : *Financial Data and Ratios* PT Express Transindo Utama yang diolah oleh penulis 2018.

d. Rasio Profitabilitas

Pada rasio profitabilitas, data keuangan yang dibutuhkan yaitu laba kotor, laba bersih, penjualan (pendapatan), total aset, total ekuitas, laba

bersih total dan jumlah saham beredar. Data keuangan tersebut tersaji pada tabel dibawah ini.

Tabel 11 Data Keuangan Rasio Profitabilitas

Accounts	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Laba Kotor	183.536	220.479	397.568	341.059	74.122
Laba Bersih	79.362	132.611	118.286	32.322	(184.740)
Total Pendapatan	520.863	686.917	889.723	970.093	618.207
Total Aset	1.782.788	2.137.040	3.011.281	2.883.807	2.557.263
Total Ekuitas	686.825	797.152	892.518	920.984	736.713
Jumlah Saham Beredar (volume)	-	8.335	3.591	4.635	11.170

Sumber : *Financial Data and Ratios* PT Express Transindo Utama yang diolah oleh penulis 2018.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan jumlah pengembalian kuisisioner pelanggan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 12 Tingkat Pengembalian Kuisisioner Pelanggan

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Kuisisioner yang terkirim	150
2.	Kuisisioner yang kembali	102
3.	Kuisisioner yang tidak kembali	48
4.	Kuisisioner yang kembali tetapi tidak layak	14
5.	Kuisisioner yang kembali dan memenuhi syarat	88

Sumber : Data diolah 2018.

Pertanyaan dalam kuisisioner yang dibagikan ke pelanggan sebanyak 5 pertanyaan dengan daftar dibawah ini :

Tabel 13 Daftar Pertanyaan dalam Kuisisioner untuk Pelanggan

No.	Pertanyaan	Score				
		1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1.	Anda merasa puas atas pelayanan PT Express Transindo Utama.					
2.	Informasi mengenai jasa yang ditawarkan PT Express Transindo Utama dapat diakses dengan mudah oleh anda sebagai konsumen.					
3.	Anda puas dengan harga yang ditetapkan PT Express Transindo Utama.					
4.	Jasa yang ditawarkan oleh PT Express Transindo Utama telah sesuai dengan kebutuhan anda sebagai konsumen.					
5.	Komplain dari konsumen langsung ditangani oleh perusahaan.					

Sumber : Data diolah 2018.

3. Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal jumlah pengembalian kuisisioner karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 14 Tingkat Pengembalian Kuisisioner Karyawan pada Perspektif Bisnis Internal

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Kuisisioner yang terkirim	100
2.	Kuisisioner yang kembali	100
3.	Kuisisioner yang tidak kembali	0

No.	Keterangan	Jumlah
4.	Kuisisioner yang kembali tetapi tidak layak	14
5.	Kuisisioner yang kembali dan memenuhi syarat	86

Sumber : Data diolah 2018.

Pertanyaan dalam kuisisioner yang dibagikan ke karyawan pada perspektif bisnis internal sebanyak 5 pertanyaan dengan daftar dibawah ini

:

Tabel 15 Daftar Pertanyaan dalam Kuisisioner untuk Karyawan pada Persepektif Bisnis Internal

No.	Pertanyaan	Score				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Hampir Tidak Pernah	Kadang-kadang	Sering	Selalu
1.	Perusahaan melakukan aktivitas <i>research and development</i> sebelum mengeluarkan produk atau layanan kepada pelanggan.					
2.	Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru.					
3.	Kegiatan operasi sudah sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas.					
4.	Dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi untuk meningkatkan					

No.	Pertanyaan	Score				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Hampir Tidak Pernah	Kadang-kadang	Sering	Selalu
	kualitas pelayanan.					
5.	Dilaksanakan pelayanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan.					

Sumber : Data diolah 2018.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan jumlah pengembalian kuisisioner karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 16 Tingkat Pengembalian Kuisisioner Karyawan pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Kuisisioner yang terkirim	100
2.	Kuisisioner yang kembali	100
3.	Kuisisioner yang tidak kembali	0
4.	Kuisisioner yang kembali tetapi tidak layak	14
5.	Kuisisioner yang kembali dan memenuhi syarat	86

Sumber : Data diolah 2018.

Pertanyaan dalam kuisisioner yang dibagikan ke karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebanyak 5 pertanyaan dengan daftar dibawah ini :

Tabel 17 Daftar Pertanyaan dalam Kuisisioner untuk Karyawan pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No.	Pertanyaan	Score				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Hampir Tidak Pernah	Kadang-kadang	Sering	Selalu
1.	Perusahaan selalu memperhatikan dan menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan.					
2.	Tersedia program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi.					
3.	Setiap karyawan dapat mengakses semua informasi yang terdapat dalam perusahaan.					
4.	Perusahaan melakukan peningkatan kinerja karyawan dengan pelatihan dan pendidikan.					
5.	Perusahaan rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan.					

Sumber : Data diolah 2018.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dapat dilihat dari tingkat LTO (*Labour Turn Over*). Data karyawan yang masuk dan keluar pada tahun 2012-2016 terdapat pada tabel dibawah ini :

Tabel 18 Data Karyawan Masuk dan Keluar pada PT Express Transindo Utama Tbk Tahun 2012-2016

No.	Keterangan	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Total Karyawan	1.507	1.899	2.229	2.135	1.960
2.	Rata-rata Karyawan per tahun	1.351	1.703	2.064	2.182	2.047,5
3.	Karyawan Baru	447	558	706	727	435
4.	Karyawan Keluar	118	166	376	821	610

Sumber : Data Diolah 2018.

C. Analisis Data

1. Perspektif Keuangan

a. Rasio Likuiditas

Berdasarkan tabel 8, untuk menentukan nilai rasio likuiditas dapat dihitung dengan rumus dibawah ini :

1) *Current Ratio*

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

2) *Quick Ratio*

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Piutang} + \text{Surat Berharga}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

3) *Cash Ratio*

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Surat Berharga}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Perhitungan tersebut menghasilkan nilai rasio likuiditas yang tersaji pada tabel dibawah ini :

Tabel 19 Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Current Ratio</i>	145,53%	103,78%	131,07%	145,22%	407,69%
<i>Quick Ratio</i>	126,98%	79,90%	96,88%	130,73%	327,84%
<i>Cash Ratio</i>	107,06%	54,87%	42,05%	32,06%	9,30%

Sumber : *Financial Data and Ratios* PT Express Transindo Utama yang diolah oleh penulis 2018.

Berdasarkan tabel 19 diatas, *current ratio* PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 adalah 145,53%, tahun 2013 adalah 103,78%, tahun 2014 adalah 131,07%, tahun 2015 adalah 145,22%, dan tahun 2016 adalah 407,69%. Perhitungan tersebut menghasilkan kesimpulan selama tahun 2012 – 2015 PT Express Transindo Utama Tbk belum berada di titik aman dalam melunasi kewajiban jangka pendek dikarenakan rasionya hampir setiap tahun masih dibawah standar rata-rata yaitu sebesar 200% dan pada tahun 2016 PT Express Transindo Utama Tbk berada jauh diatas titik aman dalam melunasi kewajiban jangka pendeknya.

Quick ratio PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 adalah 126,98%, tahun 2013 adalah 79,90%, tahun 2014 adalah 96,88%, tahun 2015 adalah 130,73%, dan tahun 2016 adalah 327,84%. Perhitungan tersebut menghasilkan kesimpulan selama tahun 2012 – 2014 PT Express Transindo Utama Tbk belum berada di titik aman

dalam melunasi kewajiban jangka pendek dengan hanya mengandalkan penagihan piutang yang berarti ada kemungkinan perusahaan harus menjual aset bila hendak melunasi utang lancarnya dan pada tahun 2015 - 2016 PT Express Transindo Utama Tbk berada jauh diatas titik aman dalam melunasi kewajiban jangka pendeknya hanya dengan mengandalkan piutang usaha tanpa harus menjual asetnya dikarenakan rasionya hampir setiap tahun masih dibawah standar rata-rata yaitu sebesar 100%.

Cash ratio PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 adalah 107,06%, tahun 2013 adalah 54,87%, tahun 2014 adalah 42,05%, tahun 2015 adalah 32,06%, dan tahun 2016 adalah 9,30%. Perhitungan tersebut menghasilkan kesimpulan selama tahun 2012 – 2016 PT Express Transindo Utama Tbk belum berada di titik aman dalam melunasi kewajiban jangka pendek dengan kas yang ada dikarenakan hampir setiap tahun rasionya masih dibawah standar rata-rata yaitu sebesar 50%.

b. Rasio Aktivitas

Berdasarkan tabel 9, untuk menentukan nilai rasio aktivitas dapat dihitung dengan rumus dibawah ini :

1) *Account Receivable Turnover*

$$A/R \text{ Turnover} = \frac{\text{Penjualan (kredit)}}{\text{Rata-rata Piutang}} \times 1 \text{ kali}$$

2) *Total Asset Turnover (TATO)*

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 1 \text{ kali}$$

Perhitungan tersebut menghasilkan nilai rasio aktivitas yang tersaji pada tabel dibawah ini :

Tabel 20 Rasio Aktivitas

Rasio Aktivitas	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
<i>A/R Turnover</i>	7,0063	4,7740	3,1631	2,3090	1,1106
TATO	0,2921	0,3214	0,2955	0,3364	0,2417

Sumber : *Financial Data and Ratios* PT Express Transindo Utama yang diolah oleh penulis 2018.

Pada *account receivable turnover*, nilai rasio mencerminkan berapa kali dalam satu tahun dana yang tertanam dalam piutang berputar dari bentuk piutang menjadi uang tunai. Nilai rasio pada *account receivable turnover* memiliki arti bahwa dana dalam piutang PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 berputar sebanyak 7 kali dalam satu tahun, tahun 2013 berputar sebanyak 4,8 kali dalam satu tahun, tahun 2014 berputar sebanyak 3,2 kali dalam satu tahun, tahun 2015 berputar sebanyak 2,3 kali dalam satu tahun dan tahun 2016 berputar sebanyak 1,1 kali dalam satu tahun. Perhitungan tersebut menghasilkan kesimpulan selama tahun 2012 – 2016 PT Express Transindo Utama Tbk belum berada di titik aman dalam mengolah perputaran piutang menjadi kas dikarenakan rasionya setiap tahun masih jauh dibawah standar rata-rata yaitu sebesar 15 kali yang artinya jika perputarannya rendah ada *over investment* dalam piutang.

Total asset turnover PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 adalah 0,2922 kali, tahun 2013 adalah 0,3214 kali, tahun

2014 adalah 0,2955 kali, tahun 2015 adalah 0,3364 kali, dan tahun 2016 adalah 0,2417 kali. Pada *total asset turnover*, nilai rasio mencerminkan baik atau tidaknya perusahaan mengelola atau menggunakan assetnya untuk meningkatkan penjualan dari aktiva yang dimiliki sehingga akan menghasilkan keuntungan. Perhitungan tersebut menghasilkan kesimpulan selama tahun 2012 – 2016 PT Express Transindo Utama Tbk tidak berada di titik aman dalam menjalankan aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan keuntungan dikarenakan rasionya setiap tahun masih dibawah standar rata-rata yaitu sebesar 2 kali.

c. Rasio Solvabilitas

Berdasarkan tabel 10, untuk menentukan nilai rasio solvabilitas dapat dihitung dengan rumus dibawah ini :

1) *Debt To Total Aset Ratio*

$$\text{Debt To Total Aset} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2) *Debt To Equity Ratio*

$$\text{Total Debt To Equity} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Perhitungan tersebut menghasilkan nilai rasio solvabilitas yang tersaji pada tabel dibawah ini :

Tabel 21 Rasio Solvabilitas

Rasio Solvabilitas	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Debt to Total Aset</i>	61%	63%	70%	68%	71%
<i>Debt to Total Equity</i>	160%	168%	237%	213%	247%

Sumber : *Financial Data and Ratios* PT Express Transindo Utama

yang diolah oleh penulis.

Debt to total asset PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 adalah 61%, tahun 2013 adalah 63%, tahun 2014 adalah 70%, tahun 2015 adalah 68%, dan tahun 2016 adalah 71%. Pada *debt to total asset*, nilai rasio mencerminkan seberapa besar pendanaan perusahaan yang dibiayai oleh utang dibanding dengan total aktiva yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat disimpulkan *debt to total asset* PT Express Transindo Utama Tbk selama periode 2012 – 2016 berada di posisi yang sangat tidak baik dikarenakan selama tahun 2012 – 2016 nilai rasionya berada jauh diatas standar rata-rata yaitu sebesar 35%.

Debt to total equity PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 adalah 159,57%, tahun 2013 adalah 168,08%, tahun 2014 adalah 237,39%, tahun 2015 adalah 213,12%, dan tahun 2016 adalah 247,12%. *Debt to total equity* PT Express Transindo Utama Tbk menunjukkan nilai yang tidak baik setiap tahunnya, karena nilai rasio setiap tahun diatas 90%, yang artinya jika rasio berada diatas 90% perusahaan dianggap kurang baik.

d. Rasio Profitabilitas

Berdasarkan tabel 11, untuk menentukan nilai rasio profitabilitas dapat dihitung dengan rumus dibawah ini :

1) Margin Laba

a) Margin Laba Kotor

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor (EBIT)}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

b) Margin Laba Bersih

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih (EAIT)}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2) Return on Investment (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih (EAIT)}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

3) Return on Equity (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih (EAIT)}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Perhitungan tersebut menghasilkan nilai rasio profitabilitas yang tersaji pada tabel dibawah ini :

Tabel 22 Rasio Profitabilitas

Rasio Profitabilitas	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Margin Laba Kotor	35%	32%	45%	35%	12%
Margin Laba Bersih	15%	19%	13%	3%	-30%
ROI (Return on Investment)	4%	6%	4%	1%	-7%
ROE (Return on Equity)	12%	17%	13%	4%	-25%

Sumber : *Financial Data and Ratios* PT Express Transindo Utama yang diolaholeh penulis 2018.

Margin laba kotor PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 adalah 35%, tahun 2013 adalah 32%, tahun 2014 adalah 45%, tahun 2015 adalah 35%, dan tahun 2016 adalah 12%. Nilai rasio pada margin laba kotor mencerminkan seberapa besar laba kotor yang diperoleh perusahaan untuk seluruh pendapatannya. Margin laba kotor PT Express Transindo Utama Tbk menunjukkan nilai yang cukup baik

setiap tahunnya karena nilai rasio setiap tahun diatas rata-rata yaitu sebesar 30%, kecuali tahun 2016 yang artinya jika rasio berada diatas 30% perusahaan dianggap baik dalam menentukan harga pokok penjualan produk atau jasanya.

Margin laba bersih PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 adalah 15%, tahun 2013 adalah 19%, tahun 2014 adalah 13%, tahun 2015 adalah 3%, dan tahun 2016 adalah -30%. Nilai rasio pada margin laba bersih mencerminkan seberapa besar laba bersih yang didapatkan setelah bunga dan pajak yang diperoleh perusahaan. Margin laba bersih PT Express Transindo Utama Tbk menunjukkan nilai yang tidak baik setiap tahunnya karena nilai rasio setiap tahun dibawah rata-rata yaitu sebesar 20%, terutama pada tahun 2016 dengan nilai rasio -30%. Rasio yang berada dibawah 20% berarti perusahaan dianggap tidak baik dalam menghasilkan laba untuk perusahaan.

Return on investment PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 adalah 4%, tahun 2013 adalah 6%, tahun 2014 adalah 4%, tahun 2015 adalah 1%, dan tahun 2016 adalah -7%. Pada *return on investment*, nilai rasio mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari setiap aset yang digunakan. *Return on investment* PT Express Transindo Utama Tbk menunjukkan hasil yang tidak baik karena setiap tahunnya selalu jauh dibawah standar rata-rata sebesar 30%. Keadaan tersebut mengindikasikan perusahaan belum efisien dalam memanfaatkan setiap aset yang dimiliki.

Return on equity PT Express Transindo Utama Tbk pada tahun 2012 adalah 12%, tahun 2013 adalah 17%, tahun 2014 adalah 13%, tahun 2015 adalah 4%, dan tahun 2016 adalah -25%. Pada *return on equity*, nilai rasio mencerminkan kemampuan perusahaan untuk memaksimalkan tingkat pengembalian kepada pemilik perusahaan atas setiap rupiah ekuitas yang digunakan. Keadaan *return on equity* PT Express Transindo Utama Tbk jauh dari kata baik, karena ROI tahun 2012 – 2016 selalu dibawah standar rata-rata sebesar 40%. Artinya perusahaan tidak bisa memenuhi dengan baik pengembalian kepada pemilik perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan jumlah pengembalian kuisioner pada tabel 12, karakteristik pelanggan yang mengisi kuisioner terbagi menjadi 2 (dua), yaitu jenis kelamin dan usia yang pembagiannya tertera pada tabel dibawah ini :

Tabel 23 Penggolongan Identitas Pelanggan

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	55	62,5%
	Perempuan	33	37,5%
	TOTAL	88	100%
Usia (Tahun)	20-30	10	11,4%
	31-40	18	20,4%
	41-50	36	40,9%
	>50	24	27,3%
	TOTAL	88	100%

Sumber : Data diolah 2018.

Perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur dengan 5 pertanyaan. Hasil dari kuisioner tertera pada tabel 24 dibawah ini :

Tabel 24 Tingkat Perspektif Pelanggan Mengenai Pelayanan Jasa yang Diberikan PT Expres Transindo Utama

Pertanyaan	Score										Mean ((score x $\sum f$) : $\sum resp$)
	1		2		3		4		5		
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu- ragu		Setuju		Sangat Setuju		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	2	2%	5	6%	28	32%	24	27%	29	33%	3,83
2	3	3%	9	10%	30	34%	28	32%	18	20%	3,56
3	1	1%	6	7%	31	35%	26	30%	24	27%	3,75
4	2	2%	10	11%	23	26%	33	38%	20	23%	3,67
5	4	5%	2	2%	22	25%	30	34%	30	34%	3,91

Sumber : Data Diolah 2018.

Keterangan :

- Pertanyaan 1** : Anda merasa puas atas pelayanan PT Express Transindo Utama.
- Pertanyaan 2** : Informasi mengenai jasa yang ditawarkan PT Express Transindo Utama dapat diakses dengan mudah oleh anda sebagai konsumen.
- Pertanyaan 3** : Anda puas dengan harga yang ditetapkan PT Express Transindo Utama.
- Pertanyaan 4** : Jasa yang ditawarkan oleh PT Express Transindo Utama telah sesuai dengan kebutuhan anda sebagai konsumen.
- Pertanyaan 5** : Komplain dari konsumen langsung ditangani oleh perusahaan.

Berdasarkan tabel 24, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 1 'Anda merasa puas atas pelayanan PT Express Transindo Utama' menghasilkan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju, 5 orang (6%) menjawab tidak setuju, 28 orang (32%) menjawab ragu-ragu, 24 orang (27%) menjawab setuju dan 29 orang (33%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,83 (setuju), hal itu mengidentifikasi

bahwa konsumen PT Express Transindo Utama merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT Express Transindo Utama.

Berdasarkan tabel 24, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 2 ‘Informasi mengenai jasa yang ditawarkan PT Express Transindo Utama dapat diakses dengan mudah oleh anda sebagai konsumen.’ menghasilkan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju, 9 orang (10%) menjawab tidak setuju, 30 orang (34%) menjawab ragu-ragu, 28 orang (32%) menjawab setuju dan 18 orang (20%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,56 (setuju), hal itu mengidentifikasi bahwa konsumen PT Express Transindo Utama merasa informasi mengenai jasa yang ditawarkan PT Express Transindo Utama dapat diakses dengan mudah.

Berdasarkan tabel 24, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 3 ‘Anda puas dengan harga yang ditetapkan PT Express Transindo Utama.’ menghasilkan 1 orang (1%) menjawab sangat tidak setuju, 6 orang (7%) menjawab tidak setuju, 31 orang (35%) menjawab ragu-ragu, 26 orang (30%) menjawab setuju dan 24 orang (27%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,75 (setuju), hal itu mengidentifikasi bahwa konsumen PT Express Transindo Utama merasa puas dengan harga atau biasa disebut tarif dasar yang ditetapkan PT Express Transindo Utama.

Berdasarkan tabel 24, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 4 ‘Jasa yang ditawarkan oleh PT Express Transindo Utama telah sesuai dengan

kebutuhan anda sebagai konsumen.’ menghasilkan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju, 10 orang (11%) menjawab tidak setuju, 23 orang (26%) menjawab ragu-ragu, 33 orang (38%) menjawab setuju dan 20 orang (23%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,67 (setuju), hal itu mengidentifikasi bahwa konsumen PT Express Transindo Utama merasa jasa yang ditawarkan PT Express Transindondo Utama sudah sesuai dengan kebutuhan mereka sebagai konsumen.

Berdasarkan tabel 24, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 5 ‘Komplain dari konsumen langsung ditangani oleh perusahaan’ menghasilkan 4 orang (5%) menjawab sangat tidak setuju, 2 orang (2%) menjawab tidak setuju, 22 orang (25%) menjawab ragu-ragu, 30 orang (34%) menjawab setuju dan 30 orang (34%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,91 (setuju), hal itu mengidentifikasi bahwa PT Express Transindo Utama sudah baik dalam menangani setiap komplain yang datang dari konsumen.

3. Perspektif Bisnis Internal

Berdasarkan jumlah pengembalian kuisisioner karyawan pada tabel 14 dan tabel 16, karakteristik karyawan yang mengisi kuisisioner terbagi menjadi 4 (empat), yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja yang pembagiannya tertera pada tabel dibawah ini :

Tabel 25 Penggolongan Identitas Karyawan

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persen (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	78	91%
	Perempuan	8	9%

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persen (%)
	TOTAL	86	100%
Usia (Tahun)	20-30	16	19%
	31-40	33	38%
	41-50	30	35%
	>50	7	8%
	TOTAL	86	100%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMEA	55	64%
	D3	14	16%
	S1	17	20%
	Lain-lain	0	0%
	TOTAL	86	100%
Masa Kerja (Tahun)	<5	22	26%
	6 sampai 10	43	50%
	>10	21	24%
	TOTAL	86	100%

Sumber : Data diolah 2018.

Perspektif bisnis internal dalam penelitian ini diukur dengan 5 pertanyaan. Hasil dari kuisioner tertera pada tabel 26 dibawah ini :

Tabel 26 Tingkat Perspektif Bisnis Internal Terhadap PT Express Transindo Utama

Pertanyaan	Score										Mean ((score x $\sum f$) : $\sum \text{resp}$)
	1		2		3		4		5		
	Tidak Pernah		Hampir Tidak Pernah		Kadang-kadang		Sering		Selalu		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	2	2%	8	9%	25	28%	42	48%	9	10%	3,56
2	1	1%	2	2%	20	23%	54	61%	9	10%	3,79
3	0	0%	1	1%	32	36%	43	49%	10	11%	3,72
4	0	0%	3	3%	16	18%	52	59%	15	17%	3,92
5	0	0%	0	0%	8	9%	63	72%	15	17%	4,08

Sumber : Data diolah 2018.

Keterangan :

Pertanyaan 1 : Perusahaan melakukan aktivitas *resarch and development* sebelum mengeluarkan produk atau layanan kepada pelanggan.

Pertanyaan 2 : Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru.

Pertanyaan 3 : Kegiatan operasi sudah sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas.

Pertanyaan 4 : Dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Pertanyaan 5 : Dilaksanakan pelayanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan.

Berdasarkan tabel 26, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 1 ‘perusahaan melakukan aktivitas *resarch and development* sebelum mengeluarkan produk atau layanan kepada pelanggan’ menghasilkan 2 orang (2%) menjawab tidak pernah, 8 orang (9%) menjawab hampir tidak pernah, 25 orang (28%) menjawab kadang-kadang, 42 orang (48%) menjawab sering dan 9 orang (10%) menjawab selalu. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,56 (sering), hal itu mengidentifikasi bahwa produk atau jasa yang dikeluarkan PT Express Transindo Utama merupakan hasil dari *resarch and development* yang dilakukan oleh manajemen PT Express Transindo Utama.

Berdasarkan tabel 26, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 2 ‘perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru’ menghasilkan 1 orang (1%) menjawab tidak pernah, 2 orang (2%) menjawab hampir tidak pernah, 20 orang (23%) menjawab kadang-kadang, 54 orang (61%) menjawab sering dan 9 orang (10%) menjawab selalu. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,79 (sering), hal itu mengidentifikasi bahwa PT Express Transindo Utama mengupayakan proses operasionalnya dengan teknologi terbaru.

Berdasarkan tabel 26, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 3 ‘kegiatan operasi sudah sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas’ menghasilkan 0 orang (0%) menjawab tidak pernah, 1 orang (1%) menjawab hampir tidak pernah, 32 orang (36%) menjawab kadang-kadang, 43 orang (49%) menjawab sering dan 10 orang (11%) menjawab selalu. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,72 (sering), hal itu mengidentifikasi kegiatan operasi yang dilakukan PT Express Transindo Utama sudah sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas.

Berdasarkan tabel 26, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 4 ‘dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan’ menghasilkan 0 orang (0%) menjawab tidak pernah, 1 orang (1%) menjawab hampir tidak pernah, 32 orang (36%) menjawab kadang-kadang, 43 orang (49%) menjawab sering dan 10 orang (11%) menjawab selalu. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,72 (sering), hal itu mengidentifikasi kegiatan operasi yang dilakukan PT Express Transindo Utama sudah sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas.

Berdasarkan tabel 26, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 5 ‘dilaksanakan pelayanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan’ menghasilkan 0 orang (0%) menjawab tidak pernah, 0 orang (0%) menjawab hampir tidak pernah, 8 orang (9%) menjawab kadang-kadang, 63 orang (72%) menjawab sering dan 15 orang (17%) menjawab selalu. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 4,08 (sering), hal itu

mengidentifikasi PT Express Transindo Utama sering melaksanakan pelayanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini diukur dengan 5 pertanyaan. Hasil dari kuisioner tertera pada tabel 27 dibawah ini :

Tabel 27 Tingkat Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap PT Express Transindo Utama Tbk

Pertanyaan	Score										Mean ((score x $\sum f$) : $\sum \text{resp}$)
	1		2		3		4		5		
	Tidak Pernah		Hampir Tidak Pernah		Kadang-kadang		Sering		Selalu		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	5	6%	11	13%	26	30%	40	45%	4	5%	3,31
2	12	14%	17	19%	30	34%	23	26%	4	5%	2,88
3	0	0%	0	0%	8	9%	73	83%	5	6%	3,97
4	6	7%	5	6%	21	24%	43	49%	11	13%	3,56
5	9	10%	9	10%	23	26%	34	39%	11	13%	3,34

Sumber : Data diolah 2018.

Keterangan :

Pertanyaan 1 : Perusahaan selalu memperhatikan dan menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan.

Pertanyaan 2 : Tersedia program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi.

Pertanyaan 3 : Setiap karyawan dapat mengakses semua informasi yang terdapat dalam perusahaan.

Pertanyaan 4 : Perusahaan melakukan peningkatan kinerja karyawan dengan pelatihan dan pendidikan.

Pertanyaan 5 : Perusahaan rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan.

Berdasarkan tabel 27, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 1 ‘perusahaan selalu memperhatikan dan menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan’ menghasilkan 5 orang (6%)

menjawab tidak pernah, 11 orang (9%) menjawab hampir tidak pernah, 26 orang (30%) menjawab kadang-kadang, 40 orang (45%) menjawab sering dan 4 orang (5%) menjawab selalu. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,31 (kadang-kadang), hal itu mengidentifikasi bahwa karyawan PT Express Transindo Utama merasa fasilitas yang disediakan perusahaan belum sepenuhnya mampu menunjang pekerjaan setiap karyawan.

Berdasarkan tabel 27, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 2 'tersedia program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi' menghasilkan 12 orang (14%) menjawab tidak pernah, 17 orang (19%) menjawab hampir tidak pernah, 30 orang (34%) menjawab kadang-kadang, 23 orang (26%) menjawab sering dan 4 orang (5%) menjawab selalu. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 2,88 (kadang-kadang), hal itu mengidentifikasi bahwa apresiasi tidak selalu diberikan kepada karyawan PT Express Transindo Utama yang berprestasi.

Berdasarkan tabel 27, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 3 'setiap karyawan dapat mengakses semua informasi yang terdapat dalam perusahaan' menghasilkan 0 orang (0%) menjawab tidak pernah, 0 orang (0%) menjawab hampir tidak pernah, 8 orang (9%) menjawab kadang-kadang, 73 orang (83%) menjawab sering dan 5 orang (6%) menjawab selalu. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,97 (sering), hal itu mengidentifikasi bahwa hampir setiap karyawan PT Express Transindo Utama dapat mengakses semua informasi yang terdapat dalam perusahaan.

Berdasarkan tabel 27, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 4 ‘perusahaan melakukan peningkatan kinerja karyawan dengan pelatihan dan pendidikan’ menghasilkan 6 orang (7%) menjawab tidak pernah, 5 orang (6%) menjawab hampir tidak pernah, 21 orang (24%) menjawab kadang-kadang, 43 orang (49%) menjawab sering dan 11 orang (13%) menjawab selalu. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,56 (sering), hal itu mengidentifikasi bahwa PT Express Transindo Utama sering mengadakan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan tabel 27, dapat diidentifikasi bahwa pertanyaan 5 ‘perusahaan rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan’ menghasilkan 9 orang (10%) menjawab tidak pernah, 9 orang (10%) menjawab hampir tidak pernah, 23 orang (26%) menjawab kadang-kadang, 34 orang (39%) menjawab sering dan 11 orang (13%) menjawab selalu. Nilai *mean* dari pertanyaan ini sebesar 3,34 (kadang-kadang), hal itu mengidentifikasi bahwa PT Express Transindo Utama jarang mengadakan seminar rutin untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawannya.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dapat diukur dari *Labour Turn Over* (LTO) setiap tahunnya, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\sum \text{Karyawan keluar per tahun}}{\sum \text{Rata-rata karyawan per tahun (x)}} \times 100\%$$

$$(x) = \frac{\sum \text{Karyawan Awal Tahun} + \sum \text{karyawan akhir tahun}}{2}$$

Tabel 28 Data Karyawan Masuk dan Keluar pada PT Express Transindo Utama Tbk Tahun 2012-2016

No.	Keterangan	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Total Karyawan	1.507	1.899	2.229	2.135	1.960
2.	Rata-rata Karyawan per tahun	1.351	1.703	2.064	2.182	2.047,5
3.	Karyawan Baru	447	558	706	727	435
4.	Karyawan Keluar	118	166	376	821	610

Sumber : Data Diolah 2018.

Perhitungan LTO PT Express Transindo Utama Tbk tahun 2012-2016 :

$$\begin{aligned}
 2012 &= \frac{118}{1.351} \times 100\% = 9\% \\
 2013 &= \frac{166}{1.703} \times 100\% = 10\% \\
 2014 &= \frac{376}{2.064} \times 100\% = 18\% \\
 2015 &= \frac{821}{2.182} \times 100\% = 38\% \\
 2016 &= \frac{610}{2.048} \times 100\% = 30\%
 \end{aligned}$$

Nilai retensi pekerja pada tahun 2012 sebesar 9%, pada tahun 2013 sebesar 10%, pada tahun 2014 sebesar 18%, pada tahun 2015 sebesar 38% dan pada tahun 2016 sebesar 30%. Dilihat dari tingkat retensi pekerja menunjukkan nilai yang tidak baik, dikarenakan setiap tahun mengalami kenaikan walaupun pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 8%. Hal

tersebut menandakan bahwa rendahnya tingkat loyalitas pekerja kepada perusahaan karena meningkatnya tingkat pergantian pekerja.

D. Pembahasan Data

Berdasarkan penyajian data diatas, menghasilkan penjelasan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

a. Rasio Likuiditas

Berdasarkan data keuangan rasio likuiditas pada tabel 8 diikuti hasil perhitungan pada tabel 19 menggambarkan bahwa pada 2012-2015 PT Express Transindo Utama Tbk tidak mengalami illikuid karena aset lancar dapat menutupi jumlah hutang yang dimiliki perusahaan walaupun rasionya tidak mencapai 2:1. Tahun 2016 PT Express Transindo Utama Tbk mengalami over likuid dikarenakan pada tahun 2016 PT Express Transindo Utama Tbk melunasi hutang bank yang mengakibatkan berkurangnya total utang jangka pendek secara drastis.

b. Rasio Aktivitas

Berdasarkan data keuangan rasio aktivitas pada tabel 9 diikuti hasil perhitungan pada tabel 20 menggambarkan bahwa total aset yang berkurang mengakibatkan turunnya pendapatan dikarenakan aset yang dapat dikelola untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan semakin sedikit, kemudian perputaran piutang PT Express Transindo Utama Tbk jauh dibawah standar rata-rata yang artinya perputaran piutang perusahaan dinilai sangat lambat sehingga menyebabkan menumpuknya piutang perusahaan. Penumpukan piutang paling besar

bersumber dari pengemudi yang mengoperasikan taksi Express, hal itu bisa terjadi karena setoran wajib yang tidak memenuhi target setiap harinya. Pengemudi diwajibkan setor ke perusahaan sebesar 240.000/hari/pengemudi, tetapi mayoritas pengemudi tidak dapat memenuhi target tersebut dikarenakan persaingan yang sangat berat antara transportasi konvensional dengan transportasi berbasis online dalam mendapatkan penumpang. Meskipun perusahaan telah menurunkan target setor menjadi 150.000/hari/pengemudi, nyatanya hal tersebut tidak berpengaruh terhadap menurunnya jumlah piutang perusahaan.

c. Rasio Solvabilitas

Berdasarkan data keuangan rasio solvabilitas pada tabel 10 diikuti hasil perhitungan pada tabel 21 menggambarkan bahwa selama tahun 2012-2016 pendanaan PT Express Transindo Utama lebih banyak berasal dari aset dibandingkan dari utang, walaupun jumlah aset menurun dikarenakan uang muka untuk menebus mobil yang akan dipakai oleh pengemudi baru semakin sedikit, karena semakin sedikit pula orang yang mau menjadi pengemudi taksi konvensional seiring maraknya taksi berbasis online. Total utang perusahaan mulai tahun 2015 sampai 2016 juga semakin menurun dikarenakan perusahaan mulai melunasi hutangnya terhadap bank.

d. Rasio Profitabilitas

Berdasarkan data keuangan rasio profitabilitas pada tabel 11 diikuti hasil perhitungan pada tabel 22 menggambarkan bahwa penurunan pendapatan (sekitar Rp300.000.000) tidak seimbang dengan penurunan pada beban langsung yang hanya sekitar Rp85.000.000 mengakibatkan margin laba PT Express Transindo Utama berada dibawah standar rata-rata. Hal tersebut diperparah dengan penurunan aset dan ekuitas yang tidak seimbang dengan penurunan pendapatannya yang mengakibatkan kinerja keuangan PT Express Transindo Utama terlihat buruk.

2. Perspektif Pelanggan

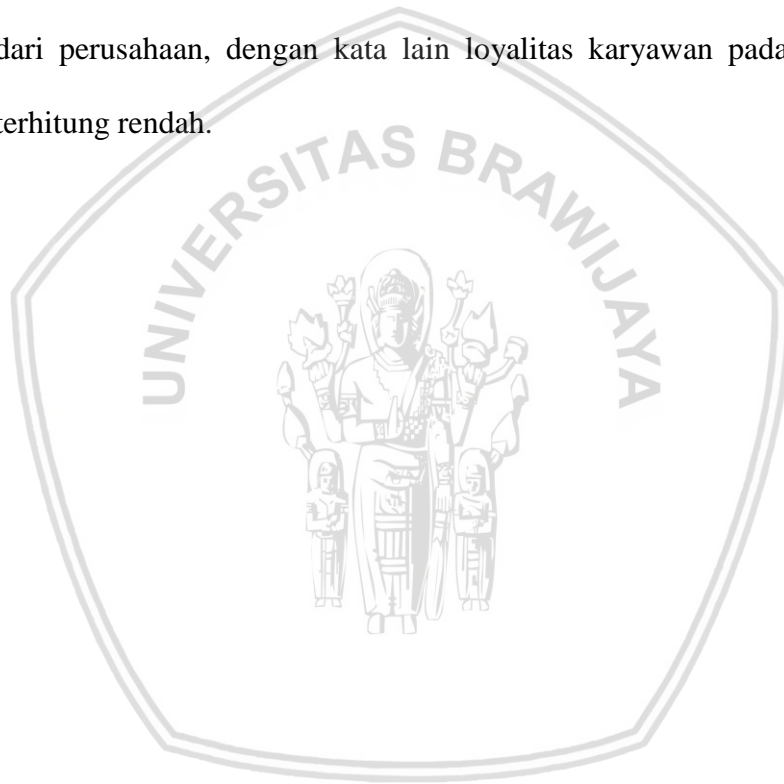
Tabel 24 menunjukkan hasil “setuju” untuk PT Express Transindo Utama Tbk atas usahanya dalam memberikan pelayanan yang baik, membangun hubungan baik dengan *customer* dan baiknya *image* dan reputasi PT Express Transindo Utama, yang artinya rata-rata pelanggan PT Express Transindo Utama sebesar merasa puas dengan pelayanan PT Express Transindo Utama.

3. Perspektif Bisnis Internal

Berdasarkan tabel 26 menunjukkan hasil “sering” dari karyawan untuk PT Express Transindo Utama Tbk yang berarti perusahaan sudah menjalankan dengan baik dalam proses inovasi, proses operasi dan proses layanan pasca penjualannya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan tabel 27 menunjukkan hasil “sering” dari karyawan untuk PT Express Transindo Utama Tbk yang berarti perusahaan sudah baik dalam mengelola SDM dan dalam memanfaatkan produktivitas karyawan. Disisi lain, berdasarkan perhitungan jumlah karyawan menunjukkan retensi karyawan yang rendah karena meningkatnya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan, dengan kata lain loyalitas karyawan pada perusahaan terhitung rendah.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, kesimpulan yang dapat diambil yaitu :

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan yang dimiliki PT Express Transindo Utama Tbk menunjukkan hasil yang tidak baik. Masalah terbesar terdapat pada piutang perusahaan, dikarenakan pengemudi semakin sulit mendapatkan penumpang yang mau menggunakan taksi konvensional. Hal tersebut mengakibatkan setoran harian pengemudi selalu kurang dari yang ditargetkan perusahaan, bahkan ketika perusahaan menurunkan target setoran harian, pengemudi masih merasa kesulitan dalam memenuhi kewajiban tersebut. Kurangnya setoran harian pengemudi berdampak pada membengkaknya piutang perusahaan yang kemungkinan besar bisa berubah menjadi piutang tidak tertagih karena banyaknya pengemudi yang berhenti menjadi supir taksi konvensional.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memang mendapatkan nilai yang baik, akan tetapi ada beberapa poin yang mendapatkan nilai buruk yang mana jika tidak ada perubahan akan memberikan dampak signifikan bagi perusahaan. Contohnya improvisasi pada jasa yang ditawarkan yang akan membuat pelanggan senang menggunakan jasa PT Express Transindo Utama.

Berdasarkan kondisi yang ada, PT Express selalu terlambat dalam mengeluarkan inovasi dibanding dengan pesaingnya (PT Blue Bird). PT Blue Bird telah lebih dulu bekerjasama dengan perusahaan transportasi online (GRAB), lalu disusul oleh Express bekerjasama dengan UBER. Pada kenyataannya, saat ini UBER telah diakuisisi oleh GRAB yang artinya Express sudah tidak lagi bekerjasama dengan UBER. Selain itu, aplikasi yang dikembangkan oleh Express (MyTrip) untuk android tidak lebih menarik dan kurang *user friendly* dibandingkan dengan aplikasi yang disediakan pesaingnya, Blue Bird. Sehingga, meskipun terdapat promo untuk pengguna aplikasi MyTrip, mayoritas penumpang tidak mengetahui hal tersebut, dikarenakan penumpang tidak menyukai aplikasi yang kurang menarik dan kurang *user friendly*.

3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal mendapatkan nilai yang baik dari karyawan PT Express Transindo Utama, tidak berarti semua berjalan dengan baik dan sesuai. Contohnya karyawan kurang diapresiasi ketika memberikan pemikiran positif guna berkembangnya perusahaan sehingga mengakibatkan karyawan kurang termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan nilai yang baik dari karyawan PT Express Transindo Utama, namun ada beberapa hal yang menjadi perhatian khusus. Sebagai contoh PT Express Transindo

Utama harus memperbaharui teknologi yang dipakai dalam kegiatan operasional.

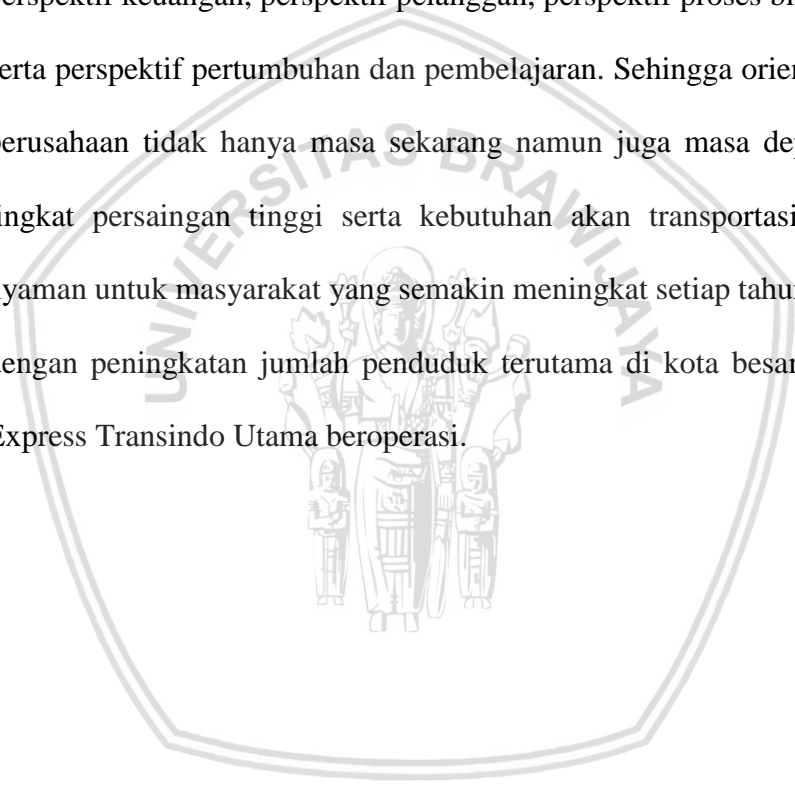
B. Saran

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan dan kesimpulan yang telah dibahas sebelumnya, diharapkan PT Express Transindo Utama Tbk dapat meningkatkan motivasi dan memaksimalkan sumber daya manusia serta aset yang ada untuk memperbaiki penumpukan piutang yang terjadi. Cara yang dapat dilakukan yaitu supir berangkat lebih pagi dalam mencari penumpang, supir diarahkan untuk menargetkan masyarakat yang berangkat pagi-pagi menuju tempat kerja mereka dengan harapan masyarakat mau menggunakan taksi sebagai transportasi menuju tempat kerja masing-masing. Cara lain yang dapat dilakukan supir yaitu berkeliling, artinya tidak berdiam diri hanya di satu tempat. Berkeliling dalam mencari penumpang merupakan cara yang cukup efektif dalam mendapatkan penumpang, karena masih banyak penumpang yang membutuhkan taksi konvensional sebagai sarana transportasi yang mereka pilih.

Perusahaan juga harus lebih menghargai karyawannya yang dapat memberikan ide-ide baru untuk kemajuan perusahaan, sehingga akan banyak karyawan yang termotivasi untuk terus memberikan ide-ide terbaik bagi perusahaan. Selain itu, penumpang juga harus diberikan pelayanan terbaik dengan cara memperbaiki sistem pengembangan aplikasi. Sangat disayangkan kalau perusahaan sebesar Express sudah mengeluarkan banyak uang tetapi aplikasi yang dihasilkan tidak disukai oleh pelanggannya,

sehingga pesan atau promo yang diberikan perusahaan tidak sampai kepada pelanggan.

PT Express Transindo Utama Tbk juga sebaiknya menerapkan analisis *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan, agar diperoleh hasil pengukuran yang komprehensif dari ke empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga orientasi kinerja perusahaan tidak hanya masa sekarang namun juga masa depan melihat tingkat persaingan tinggi serta kebutuhan akan transportasi aman dan nyaman untuk masyarakat yang semakin meningkat setiap tahunnya seiring dengan peningkatan jumlah penduduk terutama di kota besar tempat PT Express Transindo Utama beroperasi.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Atkinson, Anthony A., dkk. 2012. *Akuntansi Manajemen, Edisi Kelima Jilid 2*. Jakarta: PT Indeks.
- Anthony dan Govindrajana. 2005. *Management Control System. Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Keenam*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- _____. 2000. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Ketiga*. Jakarta: PT Rineke Cipta.
- Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Gaspersz, Vincent. 2007. *TOPS (Team-Oriented Problem Solving) Panduan Kreatif Solusi Masalah Untuk Sukses*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, Don R. dan Mowen, Maryanne M. 2004. *Management Accounting Buku 1 Edisi 7, Terjemahan oleh Ancella A. Hermawan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harmono. 2014. *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard: Pendekatan Teori, Kasus dan Riset Bisnis*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kaplan R.S & Norton D.P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Luis, Suwardi & Prima A, Biromo. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Marzuki. 2005. *Metodologi Riset Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial. Edisi Kedua*. Yogyakarta: Ekosiana.
- Mulyadi. 2009. *Akuntansi Biaya, Edisi 5*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan.

- _____. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- _____. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2007. *Sistem Terpadu Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- _____. 2001. *Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, Paul R. 2003. *Balanced Scorecard: Step – By – Step for Government and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley & Sons, Inc..
- Rangkuti, Freddy. 2012. *Studi Kelayakan Bisnis dan Investasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Stout, L.D. 1993. *Performance Measurement Guide*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumarsan, Thomas. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT Indeks Pertama Puri Media Jakarta.
- Supranto M. A. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi Jilid 1, Edisi Keenam*. Erlangga, Jakarta.
- Tunggal Widjaya, Amin. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Tunggal Widjaya, Amin. 2002. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.

Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Widjaja Tunggal, Amin. 2003. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Harvarindo.

Yuwono, Sony dkk. 2006. *Balanced Scorecard: Petunjuk Praktis Penyusunan Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Keempat. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

_____. 2002. *Petunjuk Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Edisi 4. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Zulganef. 2008. *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Jurnal:

Solichah, Ami Dhatul. 2015. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)*. Diakses pada 30 November 2017 dari <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1098>

Fitria, Mega. 2017. *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perusahaan Derah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar*. Diakses pada 22 September 2017 dari repo.iainbatu.sangkar.ac.id

Karyadi, Muhammad. 2016. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard pada PD. Agro Selaparang Lombok Timur Tahun 2015*. Diakses pada 28 September 2017 dari ejournal.univgunungrinjani.ac.id

Kurniasari, Verni dan Gesti Memarista. 2017. *Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Aditya Sentana Agro)*. Diakses pada 28 September 2017 dari publication.petra.ac.id

P.S. Saraswati, dkk. 2017. *Anlisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode Balanced Scorecard*. Diakses pada 28 September 2017 dari repo.unud.ac.id

Suryana, Taryana. 2006. *Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi: Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia*. Diakses pada 10 September 2017 dari <http://sms.unikom.ac.id>

