

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD (PT. JASA MARGA TBK. SURABAYA – GEMPOL)

Ida Harahap

Program Studi Akuntansi Universitas Tama Jagakarsa

idaharahap20@gmail.com

Dobson

Program Studi Akuntansi Universitas Tama Jagakarsa

dobson.rgg@gmail.com

Abstract *Face environment the business more complex nowday moment to need measurement trada method use can to company measure trade with accurate and entire. The best good method use is Balance Scorecard. The direction use Balance Scorecard measurement for company's four prespectif. Has four methods as a means of measurement, financial, customer, internal business, and learning and growth. The results of the research reveals that the performance of PT Jasa Marga is good enough, it is indicated by the value generated from the respective scorecards of each perspective Finencial prespectiv deficiency happen on liquidity and activity. Customer prespective: customer acquisition, customer satisfaction, customer retention, customer profitability show thet increase ratios. Internal business prespective is show thet the effectiveness system innovation automatic toll gate. Prespective learning and growth is show thet the reduction level employee retention every year.*

Keywords *Financial Perspective, Customers, Bussines Internal, Learnings and growth.*

I. PENDAHULUAN

Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dan menjamin suatu perusahaan berjalan dengan baik, maka perusahaan perlu mengevaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standart pengukuran kinerja yang tepat. Menurut (Siregar dkk, 2020:260) Pengukuran kinerja yang baik berupa ukuran keuangan dan non keuangan dan hal itu merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan kuranglah baik, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka dan pengukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi yaitu dengan metode Balance Scorecard.

Balanced Scorecard diperkenalkan sebagai sebuah kombinasi yang lebih unggul dalam pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan. Secara umum terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam balanced scorecard, yaitu: Perspektif keuangan (financial perspective), Perspektif pelanggan (customer perspective), Perspektif proses internal bisnis (internal business process prespective), Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth prespective).

PT. JASA MARGA Tbk. Surabaya-Gempol merupakan salah satu instansi BUMN yang bergerak dibidang publik dalam hal jasa pelayanan dan operator jalan tol. Kegiatan usaha PT. Jasa Marga bersifat ekonomi yang mengutamakan pelayanan terbaik demi pembangunan nasional. Sebagai Badan Usaha Instansi Pemerintah diharapkan mampu memberikan keterbukaan baik secara keuangan maupun non-keuangan sarta tidak hanya berfokus pada sisi keuangan semata tetapi juga pada sektor pembangunan Nasional

Penggunaan Balance Scorecard merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik keuangan maupun non-keuangan, yang mana sesuai dengan Visi, Misi dan Tata Nilai Perseroan. Berdasarkan latar belakang dan uraian diatas menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard, maka dalam penelitian ini mengambil judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Pt. Jasa Marga Tbk. Surabaya - Gempol)”.

II. LANDASAN TEORI

Menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2021:70) kinerja merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat- alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan. Sedangkan pengukuran kinerja adalah proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil yang dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan.

Menurut Arwinda dan Sari (2021) Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai rantai nilai yang terdapat didalam perusahaan.

Menurut Handayani (2017) Pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu.

Menurut Veitzal Rivai Zainal (2021:391) *Balance Scorecard* adalah alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator *financial* dan *non financial* yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Balance scorecard menekankan bahwa ukuran finansial dan non-finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi di semua tingkat perusahaan yang mana merupakan perbaikan dari system pengukuran kinerja tradisional (Rhaditya, 2017).

Penelitian Terdahulu

1. Gunawan, Ketut (2009), Judul penelitian Analisis faktor kinerja Organisasi lembaga pengkreditan desa dengan metode *balance scorecard*. Metode diskriptif Kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan faktor-faktor perspektif keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja sedangkan proses internal bisnis tidak mempengaruhi kinerja. Persamaan sama-sama menjadikan keempat perspektif dalam *balance scorecard* sebagai tolak ukur. Perbedaan Peneliti terdahulu berfokus pada faktor perspektif yang mempengaruhi kinerja bukan pada pengukuran kinerja objeknya.
2. Widilestari, Cristine (2017). Judul penelitian Konsep *Balance scorecard* dan kendala penerapannya. Metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegagalan penerapan sistem *balance scorecard* disebabkan faktor yang kurang lebih sama dengan faktor kegagalan manajemen lain. Persamaan tentang tolak ukur empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran. Perbedaan terdahulu tidak melakukan analisis penerapan

balance scorecard secara mendetail kan tetapi lebih berfokus pada faktor-faktor yang menjadi kendala penerapan *balance scorecard*.

3. Aulia dan Ikhwana (2019). Judul penelitian Perencanaan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra dengan pendekatan metode *balance scorecard*. Metode deskriptif kuantitatif. Hasil bahwa penggunaan model *balance scorecard* dapat dilakukan untuk merencanakan dan merumuskan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra.dengan tidak melupakan kapasitas dari perusahaan itu sendiri. Persamaan meneliti tentang mengukur empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran. Perbedaan sebelumnya berfokus pada perencanaan strategi dan pengembangan usaha

III. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2020)

Obyek Penelitian

PT. Jasa Marga cab.Surabaya - Gempol sebagai obyek penelitian untuk mengetahui sistem pengukuran *balanced scorecard* yang diterapkan pada perusahaan tersebut. Yang meliputi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Instrumen Penelitian

Adapun metode pengumpulan data yang akan digunakan untuk melakukan penelitian antara lain:

1. Observasi

Dalam penelitian ini, observasi diperoleh dari pengamatan secara langsung dalam perusahaan. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Dokumentasi

Dalam penelitian ini, dokumentasi diperoleh dari data laporan keuangan untuk perspektif keuangan, serta data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Definisi Operasional Variabel

Kinerja adalah suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen pengukuran kinerja dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard meliputi ukuran keuangan dan non keuangan, yang terdiri atas:

Perspektif Keuangan

Mengukur kinerja perusahaan pada sisi finansial atau keuangan. Ukuran finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaan memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Pengukuran ini dapat dilihat dari siklus hidup bisnis perusahaan dan dengan menggunakan skala rasio (rasio likuiditas, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas).

Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi : jumlah pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan baru.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses internal bisnis mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial, walaupun beberapa proses baru tersebut merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan. Yang mana Mengukur bagaimana efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa. Pengukurannya dilihat dari : inovasi dan layanan purna jual.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip : *People, system, dan organizational procedur*. Ada 4 cara untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu : retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

Metode Analisis Data

Analisis yang datanya dapat dihitung yang mengukur kinerja masing-masing perspektif. Rumus-rumus yang diukur untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

a. Mengukur Perspektif Keuangan (Gaspersz, 2019)

1) Rasio Likuiditas

Rasio Lancar (*Current Ratio*)

$$CR = \frac{\text{Aset lancar}}{\text{Liabilitas Jangka Pendek}}$$

2) Rasio Hutang

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Liabilitas}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$$

3) Rasio Profit Margin

$$\text{Receivables Turnover Ratio} = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Pendapatan Bersih}}$$

4) Rasio Profitabilitas

- Marjin Keuntungan Bersih (*Net Profit Margin*)

-

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

- Tingkat Pengembalian Aset (*Return On Assets*)

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

5) Rasio Aktivitas

(*Total Assets Turn Over*)

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}}$$

b. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan (Rusdiyanto, 2016)

1) Akuisisi pelanggan baru

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

2) Jumlah Pelanggan Lama

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

3) Tingkat Kepuasan Pelanggan = Menggunakan data pengaduan pelanggan PT. Jasa Marga Tbk. Surabaya-Gempol.

4) Tingkat Profitabilitas Pelanggan

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

c. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

1) Inovasi = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut yaitu penerapan GTO (Gardu Tol Otomatis)

$$\text{Kecepatan Pelayanan} = \frac{\text{Jenis Transaksi}}{\text{Jumlah Transaksi}} \times 100\%$$

2) Layanan Purna Jual = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan

d. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

1) Retensi Karyawan

$$\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

2) Produktivitas Karyawan

$$= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

IV. HASIL PENELITIAN

Analisis Data

Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

A. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Balanced Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan diantaranya:

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas (*current ratio*) adalah menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajibannya yang harus segera dipenuhi, atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih.

Tabel 1. Perhitungan Curent Ratio

Tahun	Aset Lancar	Liabilitas Jangka Pendek	Curent Ratio
2017	Rp.3.996.740.525	Rp.3.768.595.625	1, 06
2018	Rp.4.531.117.154	Rp.6.648.164.394	0, 68

2019	Rp.3.746.344.739	Rp.4.919.883.549	0,76
2020	Rp.3.641.371.711	Rp.4.312.916.751	0,84
2021	Rp.3.729.046.503	Rp.7.743.786.951	0,48

2) Rasio Hutang

rasio hutang (*debt ratio*) yaitu rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban finansialnya. Semakin tinggi hutang perusahaan maka semakin tinggi kemungkinan perusahaan tidak dapat memenuhi kewajibannya.

Tabel 2. Perhitungan Debt Ratio

Tahun	Total Liabilitas	Total Aset	Debt Ratio
2017	Rp.12.419.998.356	Rp.21.432.133.710	0,57 %
2018	Rp.14.965.765.873	Rp.24.753.551.441	0,60 %
2019	Rp.17.499.366.288	Rp.28.366.343.328	0,61%
2020	Rp.20.432.952.532	Rp.31.857.947.989	0,64%
2021	Rp.24.356.318.021	Rp.36.724.982.487	0,66%

3) Rasio Profit Margin

Rasio profit margin ini mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan dihubungkan dengan pendapatannya.

Tabel 3. Perhitungan Turnover Receivables Ratio

Tahun	Laba Usaha	Pendapatan Bersih	Receivables Turnover Ratio
2017	Rp.2.281.338.277	Rp.4.980.472.520	0,45
2018	Rp.2.975.235.917	Rp.9.070.219.074	0,32
2019	Rp.2.663.177.142	Rp.10.294.667.635	0,25
2020	Rp.3.044.036.007	Rp.9.175.319.005	0,33
2021	Rp.3.477.665.233	Rp.9.848.242.050	0,35

4) Rasio Profitabilitas

a. Laba Bersih terhadap Penjualan (Net Income/Sales)

Net Income/Sales adalah rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih.

Tabel 4. Perhitungan Profit Margin on Sales

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	Profit Margin on Sales
2017	Rp.1.318.825.974	Rp.4.980.472.520	26,4 %
2018	Rp.1.536.346.216	Rp.9.070.219.074	16,9 %
2019	Rp.1.237.820.532	Rp.10.294.667.635	12 %
2020	Rp.1.215.331.727	Rp.9.174.319.005	13,2 %

2021	Rp.1.319.200.546	Rp.9.848.242.050	13,3 %
------	------------------	------------------	--------

b. Laba Bersih terhadap Total Aset (*Net Income/Total Assets*)

Rasio ini mengukur hasil akhir dari kegiatan operasi perusahaan. Selisih laba bersih dengan rasio laba usaha dapat mencerminkan berapa beban yang ditanggung perusahaan untuk biaya-biaya non operasional.

Tabel 5. Perhitungan *Net Income/Total Assets*

<i>Net Income/Total Asset</i>	Tahun	Laba Bersih	Total Aset
6,1 %	2017	Rp.1.318.825.974	Rp.21.432.133.710
6,2 %	2018	Rp.1.536.346.216	Rp.24.753.551.441
7 %	2019	Rp.1.237.820.532	Rp.28.366343.328
3,8 %	2020	Rp.1.215.331.727	Rp.31.857.947.989
3,6 %	2021	Rp.1.319.200.546	Rp.36.724.982.487

5) Rasio Aktivitas

Rasio Aktivitas (*Total Assets Turn Over*) digunakan untuk mengukur kemampuan dana yang tertanam dan keseluruhan aktiva yang berputar pada suatu periode atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan "revenue".

Tabel 6. Perhitungan *Total Assets Turn Over*

Tahun	Pendapatan	Total Aset	<i>Total Asset Turn Over</i>
2017	Rp.4.980.472.520	Rp.21.432.133.710	0,23
2018	Rp.9.070.219.074	Rp.24.753.551.441	0,36
2019	Rp.10.294.667.635	Rp.28.366.343.328	0,36
2020	Rp.9.175.319.005	Rp.31.857.947.989	0,28
2021	Rp.9.848.242.050	Rp.36.724.982.487	0,26

B. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini terdapat beberapa ukuran yang digunakan yaitu : tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan.

1) Tingkat pemerolehan pelanggan (*customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru.

Tabel 6. Tingkat Pemerolehan Pelanggan

Tahun	Lab a Bersih	Jumlah Pendapatan	Profitabilitas Pelanggan	Rata-rata
2017	Rp.1.318.823.974	Rp.4.980.472.520	26 %	16,3 %
2018	Rp.1.536.343.216	Rp.9.070.219.070	17 %	
2019	Rp.1.237.820.534	Rp.10.294.667635	12 %	
2020	Rp.1.215.331.727	Rp.9.174.319.005	13,2 %	
2021	Rp.1.319.200.546	Rp.9.848.242.050	13,3 %	

2) Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama

Tabel 7. Tingkat Retensi Pelanggan

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan	Retensi Pelanggan	Rata-rata
2017	158.507	165.400	95 %	93,2 %
2018	165.400	173.381	95,3 %	
2019	173.381	185.412	93,5 %	
2020	185.412	206.309	89,8 %	
2021	206.309	223.209	92,4 %	

3) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Dalam penelitian ini, kepuasan pelanggan dilihat dari data Pengaduan Pelanggan yang terjadi selama kurun waktu tahun 2017 sampai tahun 2021. Dari data di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan angka pengaduan pelanggan mengalami penurunan, dari tahun 2017 sejumlah 181, pada tahun 2018 sejumlah 141, pada tahun 2019 sejumlah 109, kemudian pada tahun 2020 sejumlah 69 dan pada tahun 2021 sejumlah 46. Dari data tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa pelanggan dapat dikatakan merasa semakin puas dengan adanya angka pengaduan yang semakin menurun.

4) Tingkat Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan jasa kepada para pelanggan.

Tabel 8. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

NO	Periode	GTO	Hasil	GTM	Hasil	Jumlah(GTO + GTM)
I	06.00-18.00	6532*	54 %	5781**	46 %	12313
	18.00-06.00	4328*	51,1 %	4531**	48,9%	8859
II	06.00-18.00	5140*	63 %	3120**	36 %	8660
	18.00-06.00	2155*	57 %	1631**	43 %	3786

A. Perspektif Bisnis Internal

1) Proses Inovasi

Proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan yang telah dilakukan PT. Jasa Marga Surabaya-Gempol salah satunya adalah penerapan system Gardu Tol Otomatis.

Tabel Transaksi menunjukkan keefektifan system GTO, data 1 menunjukkan perbandingan jumlah transaksi harian pada gardu tol Waru Remp, sedangkan data 2 menunjukkan perbandingan jumlah transaksi gardu tol otomatis pada gardu tol kota satelit.

Tabel 9. Tingkat Efektifitas Gardu

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Pendapatan	Profitabilitas Pelanggan	Rata-rata
2017	Rp.1.318.823.974	Rp.4.980.472.520	26 %	16,3 %
2018	Rp.1.536.343.216	Rp.9.070.219.070	17 %	
2019	Rp.1.237.820.534	Rp.10.294.667.635	12 %	
2020	Rp.1.215.331.727	Rp.9.174.319.005	13,2 %	
2021	Rp.1.319.200.546	Rp.9.848.242.050	13,3 %	

*Jumlah kendaraan melalui GTO

**Jumlah kendaraan melalui GTM

2) Layanan Purna Jasa

PT. Jasa Marga melakukan berbagai layanan purna jual untuk tetap menjaga hubungan dengan para pengguna jasa. Ini terlihat dalam strategi pelayanan terhadap pengguna, dimana mereka memberikan pelayanan yang terbaik kepada pengguna, Perusahaan melakukan berbagai pendekatan seperti : manajemen mutu, pemeliharaan bertahap melakukan perbaikan fasilitas dan juga memberikan pelayanan jasa perbantuan kerusakan seperti, penderekan dan *rescue* .PT. Jasa Marga Surabaya juga dalam layanan purna jasa, perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain *service center* berupa menerima pengaduan 1 x 24 jam dan bisa melalui jaringan telepon

B. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

1. Retensi Karyawan

Retensi karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan pada tahun 2017 sampai tahun 2021.

Tabel 10. Tingkat Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan yang Keluar	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan	Rata-rata
2016	2	458	0,43 %	0,16 %
2017	1	480	0,20 %	
2018	1	489	0,20 %	
2019	0	498	0 %	
2020	0	506	0 %	

2. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu dengan membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan selama tahun 2017 sampai tahun 2021.

Tabel 11. Tingkat Produktivitas Karyawan

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Karyawan	Produktifitas Karyawan
2017	Rp.1.318.823.974	458	2.878.528
2018	Rp.1.536.346.216	480	3.200.720
2019	Rp.1.237.820.534	489	2.531.300
2020	Rp.1.215.331.727	498	2.440.425
2021	Rp.1.319.200.546	506	2.607.115

C. Perencanaan Strategis

Tahap ini ditujukan untuk menghasilkan misi, visi, keyakinan dan nilai dasar, dan tujuan institusi. Terkait dengan proses perencanaan strategis PT. Jasa Marga, maka dengan menggunakan BSC, dapat dijelaskan *scorecard* dari tujuan-tujuan organisasi dan ukuran-ukuran yang berhubungan dengan masing-masing dari keempat perspektif yaitu *financial, customer, internal business, learning and growth*. Berikut adalah perencanaan strategis yang harus diterapkan pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

1. Perspektif Keuangan

Strategi keuangan yang harus diterapkan PT. Jasa Marga yaitu berfokus pada optimisasi tingkat likuiditas. Hal ini dapat dicapai melalui kebijakan pembiayaan proyek secara mandiri. Kebijakan tersebut diharapkan mampu menjaga tingkat likuiditas perusahaan. Kedua PT. Jasa Marga harus lebih mengoptimalkan investasi modal kerja yang dimiliki, sehingga laba yang diperoleh lebih maksimal.

2. Perspektif Pelanggan

Secara keseluruhan perspektif pelanggan yang diterapkan PT. Jasa Marga sudah sangat bagus, akan tetapi akan lebih kompleks jika dilakukan suatu observasi serta penekanan terhadap manajemen oprasional agar tingkat pengaduan pelanggan dapat ditekan secara lebih optimal.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Meminimalisir Kerusakan Alat

Kerusakan alat merupakan kendala utama dalam teknologi ini, masalah ini dapat diminimalisir dengan tahapan *maintenance* setiap waktu.

2) Efisiensi

Program efisiensi dilakukan dengan menerapkan teknologi yang lebih bagus, sehingga sistem GTO bias melayani semua golongan kendaraan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perencanaan strategis yang perlu digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah pemberian bimbingan konseling dan motivasi pada setiap jenjang jabatan baik manajemen dan operasional.

Pembahasan Hasil Penelitian

a. Perspektif keuangan

Dalam pengukuran perspektif keuangan, digunakan 5 rasio yaitu: Rasio *Likuiditas*, Rasio *Leverage*, Rasio *Profit Margin*, Rasio *Profitabilitas*, Rasio *Aktivitas*. Kelima rasio tersebut diuji ke perusahaan PT. Jasa Marga, hasilnya adalah sebagai berikut:

1) Rasio Likuiditas

Hasil uji rasio likuiditas yang dilakukan kepada PT. Jasa Marga menunjukkan pada tahun 2017 *Current Ratio* sebesar 1,06, tahun 2018 *Current Ratio* nya sebesar 0,68, tahun 2019 *Current Ratio* sebesar 0,76, tahun 2020 *Current Ratio* sebesar 0,84 dan pada tahun 2021 *Current Ratio* sebesar 0,48 baik aset lancar maupun liabilitas jangka pendek mengalami kenaikan. Namun, apabila dilihat dari perhitungan *Curent Ratio*, perusahaan mengalami penurunan dari tahun 2017 ke tahun 2021. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa PT. Jasa Marga kurang mampu untuk membiayai kewajibannya tiap tahunnya. Karena rata-rata rasio *likuiditasnya* dibawah 1 %.

2) Rasio Hutang

Hasil uji *rasio leverage* yang dilakukan kepada PT. Jasa Marga total liabilitas maupun total aset perusahaan pada tahun 2017-2021 mengalami kenaikan dan penurunan tetapi cukup stabil dan masih dalam rasio yang kecil. Dalam perhitungan *Debt Ratio* perusahaan mengalami kenaikan 0,57% menjadi 0,67%, 0,67% menjadi 0,61%, 0,61% menjadi 0,64%, pada tahun 2021 perhitungan *Debt Ratio* perusahaan mengalami kenaikan 0,66%. Besaran rasio ini menjelaskan bahwa PT Jasa Marga dapat memenuhi kewajiban setiap tahunnya.

3) Rasio Profit Margin

Hasil uji rasio profit margin yang dilakukan kepada PT. Jasa Marga menunjukkan laba usaha dan penjualan bersih dari PT. Jasa Marga mengalami kenaikan dari tahun 2017-2021. Pada tahun 2017-2018 tidak ada kenaikan, pada tahun 2018-2019 tidak ada kenaikan, pada tahun 2019-2020 mengalami kenaikan sebesar 0,8 (0,25 menjadi 0,33), dan pada tahun 2020-2021 mengalami kenaikan 0,2. Hal ini mencerminkan kemampuan manajemen yang baik dalam menghasilkan laba.

4) Rasio Profitabilitas

Hasil uji rasio profitabilitas laba bersih PT. Jasa Marga tahun 2017-2021 mengalami kenaikan begitu pula dengan penjualannya yang juga ikut naik. Namun perhitungan *Profit Margin on Sales* tercatat bahwa dari tahun 2017-2018 mengalami penurunan sebesar 9,5% (26,4% menjadi 16,9%), untuk tahun 2018-2019 mengalami penurunan sebesar 4,9% (16,9% menjadi 12%), pada tahun 2018-2019 mengalami kenaikan 1,2% (12% menjadi 13,2%) dan pada tahun 2019-2021 juga mengalami kenaikan 0,1% (13,2% menjadi 13,3%). Artinya perusahaan mampu mengelola biaya operasi dan menghasilkan banyak penjualan untuk menutup biaya tetap sehingga laba yang dihasilkan pun naik. Sedangkan laba bersih terhadap aset bahwa dari tahun 2017-2019 mengalami penurunan sebesar 14,4% (26% menjadi 12%),. Hal ini menandakan perusahaan kurang efektif dalam pemakaian total sumber daya yang dimilikinya.

5) Rasio Aktivitas

Hasil uji rasio aktivitas yang dilakukan kepada PT. Jasa Marga menunjukkan perhitungan *Total Assets Turn Over* mengalami penurunan, hal ini disebabkan aktiva yang dimiliki perusahaan terlalu besar dibandingkan dengan kemampuan untuk menjual maka perlu diteliti pemasaran dan jenis aktiva.

b. Perspektif Pelanggan

Tabel 12. Tingkat Perspektif Pelanggan

URAIAN	2017	2018	2019	2020	2021	Rata-rata	Scorecard
Pemrolehan Pelanggan	4,1 %	4,6 %	6,4 %	10,1 %	7,5 %	6,54 %	Baik
Retensi Pelanggan	95 %	95,3%	93,5 %	89,8 %	92,4 %	93.2 %	Baik
Kepuasan pelanggan	183	141	109	69	46	109.6	Baik
Profitabilitas Pelanggan	26,4 %	17 %	12 %	13,2 %	13,3 %	16.38 %	Baik

c. Perspektif Bisnis Internal

1) Proses Inovasi

Proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan yang telah dilakukan PT. Jasa Marga Surabaya adalah penerapan sistem teknologi terintegrasi Gardu Tol Otomatis . Sistem Gardu Tol Otomatis diharapkan mampu mengatasi kepadatan dengan kecepatan transaksinya. Selain itu, Gardu Tol Otomatis diharapkan mampu menjadi menahan laju penambahan tenaga kerja agar beban tenaga kerja lebih efisien.

2) Layanan Purna Jual

PT. Jasa Marga melakukan berbagai layanan purna jual untuk tetap menjaga hubungan dengan para pengguna jasa. Ini terlihat dalam strategi pelayanan terhadap pengguna, dimana mereka memberikan pelayanan yang terbaik kepada pengguna, Perusahaan melakukan berbagai pendekatan seperti : manajemen mutu, pemeliharaan bertahap melakukan perbaikan fasilitas dan juga memberikan pelayanan jasa perbantuan kerusakan seperti, penderekan dan *rescue* .PT. Jasa Marga Surabaya juga dalam layanan purna jasa, perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain *service center* berupa menerima pengaduan 1 x 24 jam dan bisa melalui jaringan telepon.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tingkat retensi karyawan baik karena karyawan tiap tahun yang keluar semakin berkurang, dan tingkat produktivitas karyawan baik karena dari tahun ke tahun karyawan semakin bertambah sekaligus laba bersih setiap tahun naik. Dari penjelasan diatas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 13. Tingkat Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

URAIAN	2017	2018	2019	2020	2021	Rata-rata	Scorecard
Retensi Karyawan	0.43 %	0,20 %	0,20 %	0 %	0 %	0,16 %	Baik
Produktivitas Karyawan	2.878.528	3.200.720	2.531.300	2.440.425	2.607.115	2.731.617	Baik

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard yang telah dilakukan, maka dapat ditarik

Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard memadukan empat perspektif bisnis, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sehingga menghasilkan pengukuran yang lebih menyeluruh dan terinci. Mengukur kinerja PT. Jasa Marga dengan menggunakan metode Balanced Scorecard menghasilkan total pengukuran kinerja yang memuaskan. Namun tingkat rasio likuiditas dan aktivitas menunjukkan penurunan kemampuan perusahaan PT. Jasa Marga dalam

memenuhi kewajiban jangka pendeknya kemampuan kemampuan menginvestasikan modal dalam menghasilkan laba. Sebaliknya untuk perspektif pelanggan, prespektif internal bisnis serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami peningkatan rasio.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi. Edy Anas. 2020. Analisa Kinerja Keuangan Koperasi Dengan Pendekatan Laporan Keuangan Pada Koperasi Budi Luhur Di Ngaglik. Jurnal Dimensi. Jilid 9. Terbitan 1. Halaman 135-162
- Adithya, Wayan. 2019. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard (PT. WIJAYA KARYA). Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Amirrullah, 2021, Manajemen Strategi, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Aulia, Dewi Dan Ikhwana, Andri, 2018, Perencanaan Strategi Pengembangan Kain Tenun Dengan Pendekatan Balance Scorecard, PT. Sutra Tiga Putra, Jurnal Sekolah Tinggi Teknologi Garut, Vol. 10, No.1, 2018.
- Gunawan, Ketut, 2009, Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa Dengan Pendekatan Prespektif Balance Scorecard, Lembaga Perkreditan Desa Di Bali, Fakultas Ekonomi Universitas Panji Sakti Singaraja Bali, jurnal, Vol.11, No.2 September 2009, Hal 172-182.
- Handayani, Bestari Dewi, 2017, Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balance Scorecard, RSUD Kab.Kebumen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, jurnal Vol.2, No.1, 2017, Hal 78-91.
- Romintjab, Marisa Lidya, 2019, Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja. RSUD Noonban, Jurnal Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Samratologi Manado, Vol.1, No.3, 2019.
- Radithya, Edwi, 2017, Evaluasi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Evaluasi Kinerja Karyawan PT. Auto 2000, Fakultas Akuntansi Universitas Kristen Maranatha. Jurnal Vol.2, No.6, 2017.
- Rangkuti, Fredy, 2021, Swot Balance Scorecard, Jakarta: Pt. Gramedia.
- Sari, Maya, 2021, Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja, Pt.Jamsostek Cabang Belawan, Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis, Vol.15, No.1, 2021.
- Siregar, Baldric, Dkk, 2019, Akuntansi Manajemen, Jakarta: Salemba Empat.
- Subekti, Akhmad Dan Jawar, Mohamad, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Prestasi Pustakaria.
- Widi Lestari, Kristin, 2017, Konsep Balance Scorecard Dan Kendala Penerapannya, Jurnal Stie Semarang, Vol.3, No.2, 2017.
- Zainal, veithazal rivai, dkk, 2021, Manajemen Kinerja, Yogyakarta: BPFE.