



JURNAL MAHASISWA AKUNTANSI

Journal Homepage: <https://jamak.fe.ung.ac.id/index.php/jamak>

E-ISSN 2830-3679

Kinerja Perusahaan Umum DAMRI Provinsi Gorontalo dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Amna Vianti Hasan^a, Rio Monoarfa^b, Siti Pratiwi Husain^c

^{a b c} Universitas Negeri Gorontalo, Jl. Jenderal Sudirman No 6, Kota Gorontalo, Gorontalo 96128, Indonesia

Email: amnahasan017@gmail.com^a, rio@ung.ac.id^b, pratiwi.husain@ung.ac.id^c

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received: 25 Agustus 2022

Revised: 1 September 2022

Accepted: 15 September 2022

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja*

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Perusahaan Umum DAMRI Provinsi Gorontalo dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Data yang digunakan pada penelitian ini diperoleh langsung dari laporan keuangan objek penelitian dan melalui wawancara. Analisis ini dilakukan dengan memberikan skor kepada indikator kinerja yang terdapat dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo dalam perspektif keuangan berada pada kategori kurang baik, kemudian kinerja dalam perspektif pelanggan berada pada kategori cukup baik sedangkan kinerja dalam perspektif proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori baik. Secara keseluruhan kinerja Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo dalam perspektif *Balanced Scorecard* berada pada kategori cukup baik. Kinerja Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo mencapai 54.50% dari target yang ditentukan. Hal itu dikarenakan masih ada perspektif yang tidak memenuhi target.

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of DAMRI Public Company In Gorontalo Province from the perspective of a Balanced Scorecard. This study uses a quantitative method with a descriptive approach. The data used in this study were obtained directly from the financial statements of the research object and through interviews. This analysis is done by assigning a score to the performance indicators contained from each perspective of the Balanced Scorecard. The result showed that the performance of the Public Company DAMRI of Gorontalo Branch in the financial perspective was in the poor category, then the performance from the customer perspective was in the fairly good category while the performance in the internal business process perspective, as

wellas learning and growth, was in the good category. Overall, the performance of the Public Company DAMRI Gorontalo Branch in the perspective of the Balanced Scorecard, is in the fairly good category. The performance of the Public Company DAMRI of Gorontalo Branch reached 54,50% of the specified target. This is because there are still perspective that do not meet the target.

@2022 Amna Vianti Hasan, Rio Monoarfa, Siti Pratiwi Husain
Under The License CC BY-SA 4.0

PENDAHULUAN

Dewasa ini angkutan umum berbayar semakin banyak, hal tersebut berdampak pada semakin ketatnya persaingan, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Faktor yang menjadi penyebab terjadinya hal tersebut yakni adanya persaingan harga dan banyaknya alternatif pilihan jasa angkutan umum. Hal ini menjadikan konsumen semakin selektif. Konsumen akan memilih salah satu diantara pilihan alternatif yang menurutnya sesuai dengan yang diinginkan (Djo dan Dharmadiaksa, 2019).

Persaingan yang ketat tersebut mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya demi bersaing di dunia bisnis. Perusahaan sebagai pelaku bisnis tidak hanya dituntut untuk dapat tumbuh dan berkembang dari periode ke periode. Kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang juga ditentukan dengan keunggulan dalam bersaing yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Saat ini pengukuran kinerja perusahaan menjadi salah satu yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang (Kesek, et.al., 2020),

Fitria dan Ardiansyah (2019) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang merupakan dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Sama halnya dengan yang dikemukakan oleh Galib & Hidayat (2018) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja sangat berguna untuk membandingkan kinerja periode lalu dengan yang akan datang, sehingga dapat diketahui apakah kinerja mengalami perbaikan atau justru penurunan. Pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan.

Salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang transportasi umum adalah Perusahaan Umum DAMRI. DAMRI adalah singkatan dari Djawatan Angkoetan Motor Repoeblrik Indonesia. Perum DAMRI dibentuk berdasarkan Maklumat Kementrian Perhubungan RI NO.01/46 tanggal 25 november 1946 dengan tugas utama menyelenggarakan angkutan orang dan barang diatas jalan dengan menggunakan kendaraan bermotor. (Widiyanto et al., 2017).

Saat ini di Gorontalo persaingan transportasi cukup ketat akibat munculnya beberapa alternatif dalam hal memilih jasa transportasi. Perusahaan DAMRI Provinsi Gorontalo memiliki kinerja yang cenderung tidak stabil. Hal tersebut bisa dilihat dari pendapatan operasional yang selalu berfluktuasi. Berikut merupakan pendapatan operasional Perusahaan Umum DAMRI Provinsi Gorontalo pada tahun 2017-2020:

Tabel 1: Pendapatan Operasional Perusahaan Umum DAMRI Provinsi Gorontalo Tahun 2017-2020

Tahun	Pendapatan (Rp)	Penurunan (Rp)	Turun/ Naik (%)
2017	4,009,565,250		
2018	3,972,617,318	-36,947,932	(0.92)
2019	4,849,696,073	877,078,755	22.08
2020	4,575,735,000	-273,961,073	(5.65)

Sumber: Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui pada tahun 2018 dan 2020 pendapatan operasional Perusahaan Umum DAMRI Provinsi Gorontalo mengalami penurunan. Pada tahun 2018 pendapatan operasional turun sebesar 0,92% dari tahun sebelumnya dan pada tahun 2020 Perusahaan Umum DAMRI Provinsi Gorontalo mengalami penurunan pendapatan operasional sebesar 5,65% dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2019 pendapatan operasional Perusahaan Umum DAMRI Provinsi Gorontalo mengalami peningkatan sebesar 22,08% dari tahun sebelumnya.

Salah satu konsep penilaian kinerja yaitu *Balanced Scorecard* (BSC). Konsep ini dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* (BSC) dapat dilihat sebagai model untuk memahami keadaan pasar secara lebih realistis dan aplikatif. Dalam konsep ini terdapat beberapa perspektif untuk melihat kinerja perusahaan, perspektif tersebut meliputi perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*) serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang (Fahmi, 2013: 226).

Beberapa perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard* sangat berguna bagi kegiatan operasional suatu perusahaan. Perspektif keuangan berguna untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pihak manajemen dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan terhadap keuntungan perusahaan. Di lain sisi perspektif pelanggan bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, kemudian perspektif proses bisnis internal berguna untuk membantu proses inovasi, operasional serta pelayanan. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berguna untuk menjadi tolak ukur kepuasan pekerja, retensi pekerja serta produktivitasnya (Husain dan Pura, 2021).

Penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* telah terbukti memengaruhi kinerja suatu perusahaan, penelitian yang dilakukan oleh Dewantoro (2021) menunjukkan bahwa semakin bsik tingkat implementasi BSC suatu usaha, maka akan semakin tinggi kinerja usaha yang dicapai dengan diukur melalui tingkat penjualan dan tingkat pertumbuhan karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafni (2020) yang menunjukkan bahwa empat prespektif dalam *Balencend Scorecard* mempengaruhi kinerja manajerial. Hal tersebut dikarenakan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sangat membantu

manajer dalam melakukan kegiatan manajerial mulai dari perencanaan sampai pengawasan.

Penerapan penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sangat penting, karena dengan mengukur kinerja keuangan ataupun non keuangan manajemen perusahaan dapat mengetahui keadaan perusahaan dan menentukan langkah yang efektif dalam menjalankan usahanya. Banyak peneliti yang telah melakukan riset mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja, diantaranya adalah Suryajaya (2018) yang melakukan analisis penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Umum DAMRI Kota Malang. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pada Perusahaan Umum DAMRI di Kota Malang berada pada kategori kurang baik secara keseluruhan dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

Selanjutnya Kesek, et al., (2020) melakukan penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Nenggapratama Internusantar. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pada perusahaan tersebut belum optimal dan seimbang dalam mengendalikan beberapa kekurangan kecuali dalam perspektif proses bisnis internal. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Alipok, et al (2021) dan Pandaleke, et al., (2021), masing-masing penelitiannya menemukan masih terdapat kinerja yang belum mencapai target dan belum optimal menurut perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard* di objek penelitiannya.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Konsep Kinerja

Mangkunegara (2017) mendefinisikan istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian Marlianita dan Asiah (2021) mendefinisikan kinerja sebagai suatu penggambaran dari keseluruhan aktivitas mengenai kondisi keuangan perusahaan yang dapat dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat mengetahui baik dan buruknya keadaan keuangan yang dapat mencerminkan prestasi kerja perusahaan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan Maharani et al., (2021) menyebutkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil dalam melaksanakan tugas, dimana sasaran dan tujuan yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki individu dalam suatu perusahaan. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu gambaran dari hasil kerja suatu perusahaan yang berguna untuk melihat baik buruknya prestasi kerja dan apakah sudah sesuai dengan target atau tujuan yang telah ditetapkan.

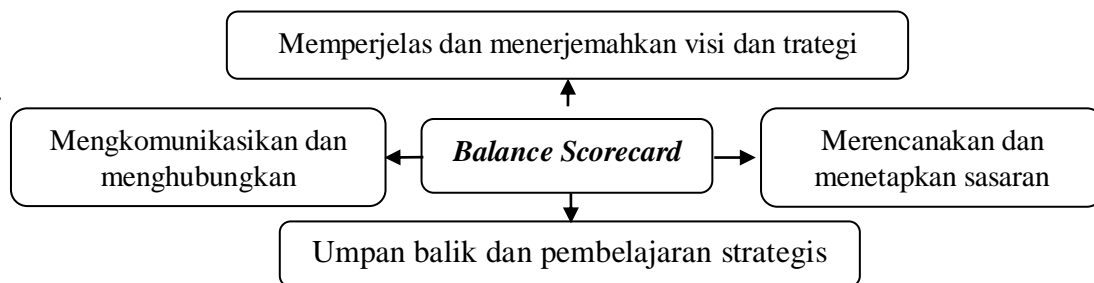
Suryajaya (2018) menyebutkan bahwa penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Untuk mempertegas dan memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas.

Zuniawan, et al., (2020) menyebutkan bahwa penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran.

Balance Scorecard

Balanced Scorecard memberi organisasi elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma „melulu finansial“ menuju model baru yang mana hasil *Scorecard* menjadi titik awal untuk me-review, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dipunya. *Balanced Scorecard* akan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang. Kita akan dengan cepat bisa dapatkan informasi untuk dipertimbangkan lebih dari sekadar ukuran finansial (Alipok, et al., 2020).

Sejalan dengan hal tersebut, Hafni (2020) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja dengan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) antara empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan yang dimaksud adalah keseimbangan antara ukuran keuangan dan non keuangan, keseimbangan antara hasil yang diinginkan dan faktor pendorong tercapainya hal tersebut, serta keseimbangan antara perspektif kinerja eksternal dan internal. *Balanced Scorecard* yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran *Balanced Scorecard* perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan (Suarjaya, 2018). Berikut merupakan kerangka kerja *Balance Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton:

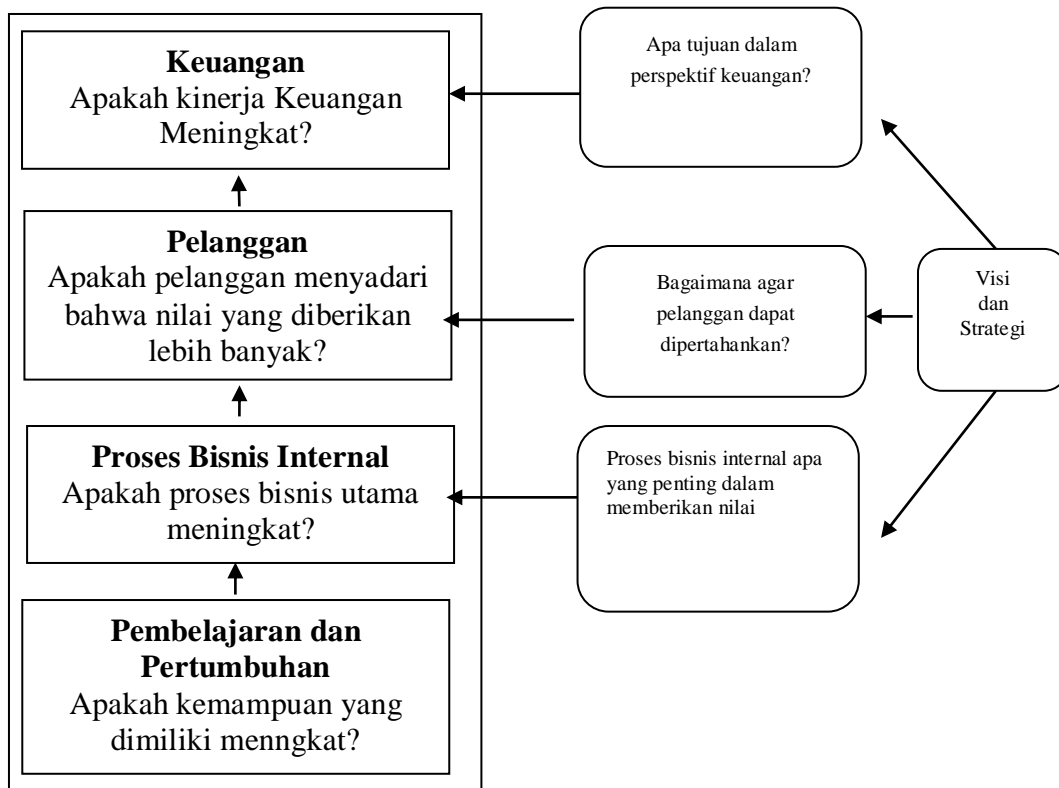


Gambar 1: Kerangka Kerja *Balance Scorecard*

Sumber: Kaplan and Norton (2000:11)

Berdasarkan gambar bisa dilihat bahwa pengukuran *scorecard* akan menghasilkan berbagai proses penting yakni memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, setelah itu mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan

ukuran strategis; kemudian merencanakan dan menetapkan sasaran serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* dilihat dari empat perspektif, yakni keuangan, pelanggan, proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:



Gambar 2: Dari Strategi ke Ukuran Kinerja

Sumber: Kaplan and Norton (2000:35).

HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiono, 2018).

Ha: Kinerja Perusahaan Umum DAMRI Provinsi Gorontalo dalam Perspektif *Balance Scorecard* berada pada kategori kurang baik

Ho: Kinerja Perusahaan Umum DAMRI Provinsi Gorontalo dalam Perspektif *Balance Scorecard* berada pada kategori cukup baik atau sangat baik.

METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian survei dengan jenis penelitian deskripsi kuantitatif. Lokasi pelaksanaan penelitian adalah Perusahaan Umum DAMRI Provinsi Gorontalo yang berlokasi di Terminal Tipe A 42 Dungingi Kota Gorontalo dan dilaksanakann pada Bulan Maret 2021 sampai Juni 2022

Jenis dan Desain Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. (Sugiyono,2018:13).

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini yakni data kauntitatif yang merupakan data berupa bilangan yang nilainya fluktuatif atau bersifat variatif. Dalam penelitian ini data kuantitatif adalah hasil perhitungan rasio. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang terdiri dari laporan keuangan yang diperoleh langsung dari sumbernya. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, dokumentasi dan wawancara

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskripif kuantitatif dengan *Balanced Scorecard*. Teknik penelitian yang digunakan adalah teknik analisis kuantitatif deskriptif tanpa menggunakan analisis statistik. Teknik kuantitatif deskriptif yaitu metode analisis dengan menyusun data-data yang diperoleh kemudian diinterpretasikan, dan dianalisis sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi pemecahan masalah yang dihadapi. Data yang diperoleh dapat diketahui untuk penilaian kinerja berdasarkan *Balanced scorecard* yang dinyatakan dengan skor total. Teknik ini digunakan untuk menentukan bobot setiap indikator pada keempat Prespektif *Balanced Scorecard*.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini mengacu pada kerangka kerja *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton(1990) yang mengklasifikasikan beberapa tahap sebagai berikut:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi,
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis;
3. Merencanakan dan menetapkan sasaran
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Visi, Strategi, Tujuan Dan Sasaran

Perusahaan Umum DAMRI memiliki visi untuk menjadi perusahaan transportasi kelas dunia yang handal, berkinerja unggul dan berkelanjutan. Untuk mencapai visi tersebut Perusahaan Umum DAMRI memiliki misi sebagai berikut:

1. Menjadikan alat produksi yang handal, modern dan berbasis teknologi mutakhir yang mendukung konektivitas transportasi;
2. Memberikan pelayanan berkualitas prima, berkeselamatan, dan berorientasi kepada pelanggan;
3. Mengembangkan *human capital* yang profesional dan inovatif untuk mengoptimalkan keuntungan guna meningkatkan nilai tambah kepada stakeholder;
4. Menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* dalam aktivitas usaha perusahaan;
5. Mengembangkan diversifikasi usaha dalam mendukung *core* bisnis perusahaan

Dari misi tersebut bisa diketahui bahwa tujuan dari Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo adalah meningkatkan nilai bagi pelanggan dalam rangka menjadi penyelenggara jasa angkutan transportasi yang bermutu tinggi. Adapun sasaran Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo, yakni sebagai berikut:

1. Tercapai target laba bersih dengan menggunakan aset yang tersedia
2. Tercapainya target laba bersih dengan menggunakan modal yang tersedia
3. Terjaganya rasio likuiditas perusahaan
4. Meningkatnya pelanggan
5. Terpenuhinya kepuasan pelanggan
6. Terjaganya kualitas jasa yang diberikan
7. Bertahannya pemberdayaan SDM
8. Terciptanya SDM yang profesional
9. Meningkatnya jumlah trayek

Perencanaan dan Penetapan Target

Berdasarkan visi, strategi dan sasaran maka ditentukan target yang akan dicapai. Dalam perspektif keuangan terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam penilaian, yakni *Return On Asset (ROA)*, *Return On Equity (ROE)* dan *Current Ratio (CR)*. Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo memiliki target untuk mencapai laba sebesar Rp.1.300.000.000, dengan total aset sebesar Rp. 7.000.000.000, modal sebesar Rp. 5.000.000.000, aset lancar sebesar Rp. 300.000.000 dan utang lancar sebesar Rp. 500.000.000.

Kemudian dalam perspektif pelanggan terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam penilaian, yakni *Market Share* dan *Costumer Complain*. Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo pada tahun sebelumnya memiliki penumpang sebanyak 63.994 penumpang. Perusahaan Umum DAMRI memiliki target jumlah penumpang sebanyak 100.000 dan tidak ada penumpang yang akan komplain.

Dalam perspektif proses internal bisnis terdapat indikator yang digunakan dalam penilaian, yakni perawatan armada. Perusahaan Umum DAMRI Cabang

Gorontalo memiliki jumlah nominal standart perawatan armada sebesar Rp. 500.000.000. Perusahaan Umum DAMRI memiliki target nominal yang harus digunakan untuk perawatan armada sebesar Rp. 450.000.000. Sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat indikator yang digunakan dalam penilaian, yakni *Employee Retention*, *Employee Training* dan optimalisasi kegiatan operasi. Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo memiliki jumlah karyawan sebanyak 36 orang dan memiliki rencana untuk mempertahankan semua karyawannya. Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo memiliki target bahwa sebanyak 10 karyawan akan diikutkan pelatihan guna mengembangkan *human capital* yang profesional dan inovatif untuk mengoptimalkan keuntungan guna meningkatkan nilai tambah kepada stakeholder. Selain itu Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo memiliki jumlah trayek sebanyak 12 trayek dan berencana menambah 4 trayek.

Berdasarkan uraian di atas maka target Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo adalah sebagai berikut:

Tabel 2: Target Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo

No	Indikator	Target
1	<i>Return On Asset (ROA)</i>	18, 57 %
2	<i>Return On Equity (ROE)</i>	26,00%
3	<i>Current Ratio (CR)</i>	60,00%
4	<i>Market Share</i>	56,26%
5	<i>Costumer Complain</i>	0,00%
6	Perawatan Armada	90,00%
7	<i>Employee Retention</i>	100,00%
8	<i>Employee Training</i>	27,77%
9	Optimalisasi Kegiatan Operasi	33,33%

Sumber: Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo

Penentuan Bobot Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balance Scorecard* memberikan kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi. Selain itu *Balance Scorecard* juga menggunakan penilaian untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang.

Penentuan bobot skor pada masing-masing perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* harus sesuai dengan visi misi perusahaan. Perusahaan Umum DAMRI memiliki visi untuk menjadi perusahaan transportasi kelas dunia yang handal, berkinerja unggul dan berkelanjutan. Untuk mencapai visi tersebut Perusahaan Umum DAMRI memiliki misi sebagai berikut:

1. Menjadikan alat produksi yang handal, modern dan berbasis teknologi mutakhir yang mendukung konektivitas transportasi;
2. Memberikan pelayanan berkualitas prima, berkeselamatan, dan berorientasi kepada pelanggan;

3. Mengembangkan *human capital* yang profesional dan inovatif untuk mengoptimalkan keuntungan guna meningkatkan nilai tambah kepada stakeholder;
4. Menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* dalam aktivitas usaha perusahaan;
5. Mengembangkan diversifikasi usaha dalam mendukung *core* bisnis perusahaan

Berdasarkan misi tersebut dapat dilihat bahwa Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo mengutamakan kinerja perspektif proses internal bisnis pada point nomor 1, 4 dan 5. Kemudian pada point nomor 2 Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo mengutamakan kinerja dalam perspektif pelanggan. Selanjutnya mengutamakan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada point nomor 3. Sedangkan untuk kinerja dalam perspektif keuangan tidak terdapat pada misi perusahaan, namun ukuran keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak jika dilihat dari tingkat keuntungan perusahaan. Hal tersebut juga disampaikan langsung oleh Manajer Perusahaan Umum Cabang Gorontalo bahwa jika dilihat berdasarkan visi dan misi perusahaan, maka perspektif pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan kinerja yang sedikit lebih diprioritaskan perusahaan.

Jadi pembobotan nilai untuk masing-masing perspektif dapat dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 3: Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot
Keuangan	20%
Pelanggan	30%
Proses Internal Bisnis	30%
Pembelajaran dan pertumbuhan	20%
Total	100%

Realisasi Kinerja Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo

Dalam perspektif keuangan terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam penilaian, yakni *Return On Asset (ROA)*, *Return On Equity (ROE)* dan *Current Ratio (CR)*. Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo mengalami kerugian sebesar Rp. 445.939.142, dengan total aset sebesar Rp.6.109.820.588, modal sebesar Rp. 4.820.483.735, aset lancar sebesar Rp. 187.760.019 dan utang lancar sebesar Rp. 626.622.376.

Kemudian dalam perspektif pelanggan terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam penilaian, yakni *Market Share* dan *Costumer Complain*. Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo pada tahun sebelumnya memiliki penumpang sebanyak 63.994 penumpang. Perusahaan Umum DAMRI memiliki realisasi jumlah penumpang sebanyak 60.655 dan tidak ada penumpang yang akan komplain.

Dalam perspektif proses internal bisnis terdapat indikator yang digunakan dalam penilaian, yakni perawatan armada. Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo memiliki jumlah nominal standart perawatan armada sebesar Rp.

500.000.000. Perusahaan Umum DAMRI memiliki biaya realisasi perawatan armada sebesar Rp. 450.000.000. Sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat indikator yang digunakan dalam penilaian, yakni *Employee Retention*, *Employee Training* dan optimalisasi kegiatan operasi. Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo memiliki jumlah karyawan sebanyak 36 orang dan berhasil untuk mempertahankan semua karyawannya. Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo tidak mengikuti pelatihan kepada karyawan. Selain itu Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo memiliki jumlah trayek sebanyak 12 trayek dan berhasil menambah 4 trayek.

Berdasarkan uraian di atas maka Realisasi Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo adalah sebagai berikut:

Tabel 4: Realisasi Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo

No	Indikator	Realisasi
1	<i>Return On Asset (ROA)</i>	-7,30 %
2	<i>Return On Equity (ROE)</i>	-9,25%
3	<i>Current Ratio (CR)</i>	30,28%
4	<i>Market Share</i>	-5,22%
5	<i>Costumer Complain</i>	0,00%
6	Perawatan Armada	87,30%
7	<i>Employee Retention</i>	100,00%
8	<i>Employee Training</i>	0,00%
9	Optimalisasi Kegiatan Operasi	33,33%

Sumber: Data diolah, 2022

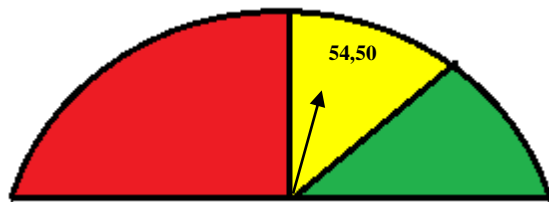
Dari uraian sebelumnya terkait target kinerja yang telah ditetapkan, bobot dari masing-masing perspektif dan realisasi kinerja Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo dalam perspektif *Balenced Scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4: Kartu Skor Kinerja Perum DAMRI Cabang Gorontalo

Perspektif	Sasaran Strategi	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Skor	Bobot Perspektif
Keuangan	Tercapai target laba bersih dengan menggunakan aset yang tersedia	<i>Return On Asset (ROA)</i>	18, 57 %	-7,30 %	-2,75	7
	Tercapai target laba bersih dengan menggunakan modal yang tersedia	<i>Return On Equity (ROE)</i>	26,00%	-9,25%	-2,49	7
	Terjaganya Rasio Likuiditas	<i>Current Ratio (CR)</i>	60,00%	30,28%	3,03	6
Pelanggan	Meningkatnya Pelanggan	<i>Market Share</i>	56,26%	-5,22%	-1,39	15
	Terpenuhinya Kepuasan Pelanggan	<i>Costumer Complain</i>	0,00%	0,00%	15,00	15
Proses Internal Bisnis	Terjaganya Kualitas Jasa Yang Diberikan	Perawatan Armada	90,00%	87,30%	29,10	30

Perspektif	Sasaran Strategi	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Skor	Bobot Perspektif
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Bertahannya Pemberdayaan SDM	<i>Employee Retention</i>	100,00%	100,00%	7,00	7
	Terciptanya SDM yang profesional	<i>Employee Training</i>	27,77%	0,00%	0,00	6
	Bertambahnya jumlah trayek	Optimalisasi Kegiatan Operasi	33,33%	33,33%	7,00	7
Total					54,50	100

Berdasarkan tabel sebelumnya dapat diketahui kinerja jumlah skor perspektif adalah 54,50% dari target yang ditetapkan. Jumlah skor tersebut berada pada rentang skor 51-75% atau termasuk dalam kategori cukup baik. Hal tersebut terjadi karena pada realisasinya banyak indikator kinerja yang belum sesuai dengan target yang ditentukan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3: Kinerja Perum DAMRI Cabang Gorontalo

Berdasarkan gambar tersebut diketahui bahwa kinerja Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo masih belum optimal. Hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa kinerja dalam berbagai perspektif yang tidak tercapai atau masih tidak sesuai dengan target dan sasaran kinerja.

Kinerja pada perspektif keuangan Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo bisa dibilang masih sangat belum optimal, hal tersebut dapat dilihat dari pencapaian pada indikator kinerja yang terdiri dari *Return On Asset* (ROA), *Return On Equity* (ROE) dan *Current Ratio* (CR) yang jauh dari target yang ditetapkan. Indikator *Return On Asset* (ROA), dan *Return On Equity* (ROE) memiliki skor minus, yakni sebesar -2,75% dan -2,49%. Hal tersebut menandakan tidak efektifnya penggunaan aset dan modal dalam upaya memperoleh laba yang telah ditetapkan. Upaya yang mungkin harus dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut antara lain melakukan pengawasan penggunaan aset dan modal dengan tetap berorientasi pada target laba yang telah ditetapkan. Kemudian untuk pencapaian indikator *Current Ratio* (CR) adalah sebesar 30,28%, dengan skor sebesar 3,03 sedangkan target yang ditetapkan adalah sebesar 60,00% dengan skor 6. Pencapaian untuk indikator ini bisa dibilang cukup baik karena besaran rasio yang dihasilkan lebih dari setengah target. Hal ini menandakan bahwa rasio likuiditas pada Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo masih bisa terjaga. Namun pencapaian tersebut belum optimal dan masih bisa lebih dioptimalkan dengan cara selalu memonitoring dan mengontrol utang jangka pendeknya sesuai dengan aset lancar yang dimiliki.

Selanjutnya untuk kinerja pada perspektif pelanggan ditemukan bahwa terdapat indikator yang sudah sesuai dengan target yang ditetapkan dan ada juga yang masih belum sesuai dengan target. Pencapaian indikator *Costumer Complain* telah sesuai dengan target yang telah ditetapkan dengan skor pencapaian sebesar 15, yakni tidak ada pelanggan yang melakukan komplain atas pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo. Hal ini menandakan bahwa kepuasan pelanggan telah terpenuhi. Namun untuk pencapaian indikator *Market Share* adalah sebesar -5,22% dengan skor -1,39. Skor tersebut menunjukkan bahwa jumlah pelanggan yang telah ditargetkan tidak tercapai. Hal ini disebabkan oleh ketatnya persaingan antara penyedia transportasi umum yang ada di Gorontalo. Salah satu upaya yang mungkin dapat dilakukan oleh Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo untuk meningkatkan jumlah pelanggan adalah dengan cara melakukan promosi di berbagai media dan menawarkan jasa angkut secara online.

Selanjutnya untuk kinerja dalam perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa pencapaiannya bisa dibilang sudah baik dan hampir sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal ini dikarenakan perawatan armada yang dilakukan oleh Perusahaan Umum DAMRI memiliki realisasi sebesar 87,30% atau dengan skor 29,10 sedangkan target yang telah ditetapkan adalah sebesar 90,00% atau dengan skor 30. Kemudian untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat indikator kinerja yang telah sesuai dengan target dan satu indikator yang tidak sesuai dengan target. Indikator *Employee Retention* dan Optimalisasi Kegiatan Operasi telah sesuai dengan target, yakni untuk pencapaian indikator *Employee Retention* sebesar 100% dengan skor pencapaian sebesar 7 dan untuk pencapaian indikator Optimalisasi Kegiatan Operasi sebesar 33,33% dengan skor sebesar 7. Hal ini menunjukkan bahwa Perusahaan Umum DAMRI berhasil membuat karyawan bertahan dan berhasil menambah 4 trayek sesuai dengan target yang ditetapkan. Namun pada indikator *Employee Training* Perusahaan tidak mencapai sama sekali target yang ditetapkan, dalam hal ini adalah memberikan pelatihan kepada 10 karyawan. Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo belum memberikan pelatihan kepada karyawannya. Sehingga skor yang diperoleh untuk indikator kinerja *Employee Training* adalah nol. Upaya yang mungkin bisa dilakukan untuk memperbaiki kinerja indikator ini adalah dengan memberikan pelatihan minimal kepada 3 karyawan setiap triwulannya, sehingga pencapaian untuk indikator kinerja ini dapat memenuhi target yang ditetapkan.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo dalam perspektif keuangan berada pada kategori kurang baik, kemudian kinerja dalam perspektif pelanggan berada pada kategori cukup baik sedangkan kinerja dalam perspektif proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori baik. Secara keseluruhan kinerja Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo dalam perspektif *Balanced Scorecard* berada pada kategori cukup baik. Kinerja Perusahaan Umum DAMRI Cabang Gorontalo mencapai 54.50% dari target yang ditentukan. Hal itu dikarenakan masih ada perspektif yang tidak memenuhi target.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti dengan menggunakan objek penelitian perusahaan yang bergerak di bidang lain atau dengan indikator-indikator yang berbeda untuk setiap perspektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alipok, A., Yusuf, N., & Husain, S. P. (2021). Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Balance Score Card. *Jambura Accounting Review*, 2(2), 110-122.
- Basuki, A., & Prawoto, N. (2016). Analisis Regresi (dalam penelitian ekonomi & bisnis). *PT RajaGrafindo Persada*.
- Dewantoro, A. D. (2021). Pengaruh Penggunaan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Usaha Mikro di Surabaya. *Jurnal Kewirausahaan dan Bisnis*, 26(1), 55-63.
- Djo, N. H., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja PT. Blue Bird Tbk. *E-Jurnal Akuntansi*, 26(3), 1912-1937.
- Fahmi, I. 2013. Manajemen Strategis:Teori dan Aplikasi.*ALFABETA*. Jakarta.
- Fitria, & Ardiansyah, R. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Pekerjaan Pada PT . Bangun Cipta Karya Pamungkas (PT.BCKP). *Seminar Nasional Hasil Penelitian Dan Pengabdian*, 78– 87
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 2(1), 92–112. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>
- Hafni, S. A. (2020). Analisis Pengaruh Balanced Scorecard (BSC) Terhadap Manajemen Kinerja di PT Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan (*Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara*).
- Husain, R. A., & Pura, R. (2021). Pengaruh Aspek Pengukuran Kinerja Dalam Balanced Scorecard Terhadap Daya Saing Perusahaan Pdam Kota Makassar. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomi*, 6(1).
- Kaplan and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard : : Translating Strategy Into Action, Massachusetts, Harvard Business Review*.
- Kaplan R.S, D. P. N. (1997). *Balanced Scorecard Successfully Implement Strategies from America. Harvard*.
- Kaplan, R. S. and D. P. N. (2000).*Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.Erlangga*.

- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Pt. Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(4).
- Mangkunegara, A. P. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Kesebelas. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Scorecard sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja pada Bank SulutGo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1018–1028..
- Sugiyono.(2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- _____. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.
- Suryajaya, A. (2018). Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perum Damri Unit Kota Malang (Periode Tahun 2014–2016) (*Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya*).
- Warindrani, A. K. (2006). Akuntansi Manajemen. *Graha Ilmu*.
- Widiyanto, P., Wahyudi, D., & Suparwan.(2017). Kinerja Karyawan Dan Produktivitas Perum Damri. *Manajemen Transportasi & Logistik*, 3(3), 295–300.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2).