

**ANALISIS PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD PT. ARPENI
PRATAMA OCEAN LINE MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)
Program Studi Akuntansi*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh

Nama : NANA INDAH LIANI
NPM : 1505170069
Program Studi : AKUNTANSI

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 18 Maret 2019, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : NANA INDAH LIANI
NPM : 1505170069
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PT. ARPENI PRATAMA OCEAN LINE MEDAN

Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

(Drs. HOTMAL JA'FAR, Ak, MM)

Penguji II

(RIVA UBAR HARAHAP, SE, M.Si, Ak)

Pembimbing

(Dr. MUHYARSYAH, SE, M.Si)

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

(ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : NANA INDAH LIANI
N.P.M : 1505170069
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI KEUANGAN
Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD
PT. ARPENI PRATAMA OCEAN LINE MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Februari 2019

Pembimbing Skripsi

(Dr. MUHYARSYAH, SE, M.Si)

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

(H. JANURI, SE, MM, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474 Medan

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : NANA INDAH LIANI
 NPM : 1505170069
 JURUSAN : AKUNTANSI
 KONSENTRASI : AKUNTANSI KEUANGAN
 JUDUL : ANALISIS PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
 DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
 PT. ARPENI PRATAMA OCEAN LINE MEDAN

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
18 Feb 2019	BAB IV - Data Penelitian ~ Angket / Questioner		
20 Feb 2019	BAB IV - Tabel Hasil Penelitian - Pembahasan		
22 Feb 2019	BAB IV - Data Penelitian ~ Lengkapi Data ~ Rumus Hasil dari Data		
25 Feb 2019	BAB IV - Pembahasan ~ Kurang Detail ~ Sempurnakan - Perbaiki Tabel 1 Respektif		
	BAB V - Sempurnakan		

Pembimbing Skripsi

Dr. Muhyarsyah., SE., M.Si

Medan, Februari 2019
 Diketahui/Disetujui
 Ketua Jurusan

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN SKRIPSI

Saya saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : NANA INDAH LIANI
NPM : 1505170069
Program : Strata-1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data dalam skripsi atau data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari **PT. ARPENI PRATAMA OCEAN LINE MEDAN.**

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si

Medan, Maret 2019

Saya yang menyatakan



NANA INDAH LIANI

ABSTRAK

Nana Indah Liani (1505170069) Analisis Pengukur Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced scorecard* PT.Arpeni Pratama Ocean Line Medan.

Pengukuran Kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat pada perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Teknik data pada penelitian ini dilakukan dengan deskriptif yaitu dengan mempelajari, mengklarifikasi, menganalisis data sekunder yang berupa catatan-catatan, laporan keuangan, maupun informasi yang terdapat pada penelitian ini.

Berdasarkan perhitungan *balanced scorecard* maka dapat diketahui kinerja PT.Arpeni Pratama Ocean Line Medan kurang baik kinerjanya masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja yang sangat baik. Perspektif keuangan memiliki kinerja kurang baik dengan kategori BB berarti perusahaan belum mampu mencapai kinerja keuangan yang optimal. Perspektif pelanggan memiliki kondisi kinerja yang kurang sehat dengan kategori BBB berarti kinerja pelanggan perusahaan kurang baik maka perusahaan harus mampu mengoptimalkan perolehan konsumen setiap tahunnya agar terjadi peningkatan pada kinerja perspektif pelanggan. Perspektif bisnis internal perusahaan sudah mampu melakukan kegiatan yang efisien dengan kategori B berarti perusahaan sudah mampu melakukan transaksinya dengan baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan sudah melakukan dengan latihan setiap bulannya dengan jumlah waktu yang berbeda setiap tahunnya berarti perusahaan sudah dikategorikan B berarti sudah baik, tetapi dilihat dari data terjadinya karyawan yang keluar masuk karena tidak semua karyawan menyukai adanya pelatihan yang menyebabkan mereka menjadi terbebani dan kesulitan dalam membuat bahan untuk dipersentasikan sesuai dengan bagian tugasnya masing masing.

Kata Kunci : Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur kita panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan kepada kita khususnya penulis, serta shalawat dan salam kehadiran Nabi besar kita Nabi Muhammad SAW yang kita harapkan syafaatnya di hari akhir nanti, sampai saat ini penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dengan judul **“Analisis Pengukur Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* PT. Arpeni Pratama Ocean Line Medan.”**

Penulis menyadari, bahwa sesungguhnya penulisan dan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan nasehat serta pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas penulis mengucapkan terima kasih yang telah membantu dan memberi dorongan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Dan pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayahanda **Dariatno** dan Ibunda **Mahyani** yang telah memberikan dukungan baik moril maupun material serta do'a restu sangat bermanfaat sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak **Dr. Agussani, M.AP**, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak **Januri S.E., M.M., M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu **Fitriani Saragih S.E., M.Si.**, selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Ibu **Zulia Hanum S.E., M.Si.**, selaku Sekretaris Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Dr. Muhyarsyah., SE., M.Si** selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik
7. Bapak/Ibu Dosen selaku staf pengajar yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
8. Bapak/Ibu selaku staf karyawan PT. Arpeni Pratama Ocean Line yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membantu penulis dalam penyusunan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
9. Sahabat-Sahabat Kuliah penulis beserta seluruh teman-teman Akuntansi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, Penulis mengucapkan banyak terima kasih. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi semua pihak.

Medan, Maret 2019

Ivan Ramadhan Balkas
1305170465

DAFTAR ISI

ABSTRAK

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR	vi

BAB I PENDAHULUAN

1

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat penelitian.....	5

BAB II LANDASAN TEORI

7

A. Uraian Teoritis.....	7
1. Kinerja Keuangan.....	7
a. Pengertian Kinerja Keuangan	7
b. Tujuan Kinerja Keuangan.....	8
c. Manfaat Kinerja Keuangan.....	9
d. Penilaian Kinerja Keuangan	9
2. Balanced Scorecard.....	11
a. Pengertian Balanced Scorecard	11
b. Tujuan Balanced Scorecard	12
c. Manfaat Balanced Scorecard	14
d. Keunggulan Balanced Scorecard.....	16

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Balanced Scorecard	17
f. Indikator Balanced Scorecard.....	18
3. Penelitian Terdahulu	20
B. Kerangka Berfikir	22
BAB III METODE PENELITIAN	25
A. Pendekatan Penelitian.....	25
B. Definisi Operasional	25
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	26
D. Jenis Dan Sumber Data	27
E. Teknik Pengumpulan Data.....	27
F. Teknik Analisis Data.....	28
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	29
A. Hasil Penelitian.....	29
B. Pembahasan	39
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	46
A. Kesimpulan.....	46
B. Pembahasan	46
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Data Balanced Scorecard	3
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu	20
Tabel III.1	Waktu Penelitian	26

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Berfikir	24
-------------	-------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan.

Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan, dan memberikan motivasi bagi manajer bagian di dalam menjualkan bagiannya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka

panjang. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep balanced scorecard.

Menurut Rubianto (2006:371) Balanced Scorecard merupakan suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang. Menurut Mahmudi (2005:71) ada empat perspektif untuk mengukur balanced score card yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.karyawan.

Menurut Gaspersz (2006 :38) Untuk membangun suatu Balanced Scorecard, unit- unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam Balanced Scorecard. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial. Dalam perspektif pelanggan dari Balanced Scorecard, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi.

Kaplan & Norton (2000:169) Perspektif Proses Bisnis Internal dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

PT. Arpeni Pratama Ocean Line Tbk adalah perusahaan publik yang bergerak di bidang transportasi. Perusahaan memulai bisnisnya dari penyediaan jasa transportasi produk kayu melalui kapal pembawa satu logo untuk menyediakan efisien dan fleksibel jasa pengiriman untuk berbagai kargo curah kering dan kargo cair, serta untuk menyediakan jasa keagenan, bongkar muat, penyewaan dari kapal dan jasa pengelolaan kapal.

Berikut adalah data mengenai atau yang berhubungan pendapatan, laba, jumlah pelanggan Pada PT. Arpeni Pratama Ocean Line yaitu :

Tabel I.1
Data Balanced Scorecard PT. Arpeni Pratama Ocean Line Medan
Periode Tahun 2013-2017

Tahun	Pendapatan	Laba	Jumlah Pelanggan
2013	1.100.167.229.250	-965.672.947.183	852
2014	824.638.584.387	20.499.506.726	653
2015	663.386.012.339	-786.158.903.636	592
2016	410,223,212,237	-212.267.832.156	431
2017	406,981,642,650	-271,811,273,848	397

Sumber : Data Diolah (2018)

Dilihat dari data yang berhubungan dengan pendapatan pada periode 2013-2017 terjadi penurunan sementara menurut Weston (2012:107) menyatakan bahwa : pendapatan yang mengalami penurunan menggambarkan ketidakmampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan sehingga berdampak terhadap penurunan laba perusahaan.

Dari data diatas dapat dilihat laba perusahaan dari tahun 2013-2017 mengalami penurunan dan kerugian sementara menurut Harahap (2009:263) laba merupakan angka yang penting dalam laporan keuangan karena hasil dari laba dapat menjalankan kegiatan operasioanal dan menjalani kelangsungan hidup bagi perusahaan.

Dari data diatas dapat dilihat jumlah konsumen terjadi penurunan dari tahun 2013-2017 sementara menurut Norton (2004:31) meningkatnya jumlah pelanggan menunjukkan bahwa sudah tercapainya kepuasan pelanggan dalam menggunakan jasa/produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dan berdampak terhadap meningkatkan jumlah pendapatan perusahaan.

Dari hasil observasi di perusahaan terjadinya karyawan yang bergantian keluar ataupun masuk dari tahun 2013-2017 sementara menurut Norton (2004:27) tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari hasil observasi terhadap hasil penilaian pelatihan kerja karyawan masih ada karyawan yang memperoleh nilai C, sementara menurut Norton (2004:35) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

Mengingat betapa pentingnya balanced scorecard dalam kegiatan usaha perusahaan terhadap kinerja perusahaan dan untuk pengembangan perusahaan dimasa yang akan datang, serta dengan alasan yang dikemukakan di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul “ **Analisis Pengukur**

Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* PT. Arpeni Pratama Ocean Line Medan.”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Pendapatan perusahaan mengalami penurunan dari periode 2013-2017.
2. Laba bersih mengalami penurunan dan mengalami kerugian dari periode 2013-2017
3. Jumlah pelanggan mengalami penurunan dari periode 2013-2017
4. Adanya karyawan yang keluar dan masuk dari periode 2013-2017

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :Bagaimana kondisi kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced Scorecard* pada PT. Arpeni Pratama Ocean Line?

D. Tujuan dan Manfaat penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah : perusahaan dengan menggunakan *balanced Scorecard* pada PT. Arpeni Pratama Ocean Line.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

a. Bagi Peneliti

sebagai tambahan ilmu pengetahuan khususnya mengenai *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan.

b. Bagi perusahaan

sebagai bahan evaluasi yang berguna dalam mengantisipasi penurunan laba dan kerugian yang terjadi setiap tahunnya sehingga peningkatan laba dapat diikuti atau berbanding lurus terhadap kegiatan operasional.

c. Bagi peneliti selanjutnya

sebagai acuan dan bahan perbandingan dalam penelitian mengenai objek masalah yang sama di masa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja Keuangan

a. Pengertian Kinerja Keuangan

Kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan kegiatannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Kinerja keuangan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja para manajer dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan perusahaan (Fahmi, 2006:63). Peranan pihak manajemen menjadi penting dalam mengendalikan kinerja perusahaan.

Pemerintah melalui Departemen Keuangan telah menetapkan kriteria-kriteria bagi penilaian kinerja perusahaan BUMN sesuai dengan surat keputusan menteri keuangan No. 826/KMK.013/1992 tanggal 28 Juni 1992 menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja perusahaan merupakan penilaian terhadap efisiensi dan produktivitas perusahaan yang dilakukan secara berkala atas laporan

manajemen dan laporan keuangan. Hasil penilaian kinerja tersebut digunakan untuk menentukan penggolongan tingkat kesehatan keuangan perusahaan.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kinerja keuangan sebagai refleksi gambaran dari pencapaian keberhasilan perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Kinerja keuangan yang dilihat berdasarkan laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen akan memberi arti pada saat dianalisis terhadap pelaksanaan kinerja yang telah dilakukan.

Dari hasil analisis tersebut nantinya akan dapat diketahui tingkat kesehatan perusahaan dan juga dapat diketahui kelemahan maupun prestasi yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga pihak-pihak yang berkepentingan akan dapat menggunakannya sebagai bahan dalam pengambilan keputusan.

b. Tujuan Kinerja Keuangan

Tujuan penilaian kinerja keuangan menurut Munawir (2000:31) adalah sebagai berikut

- 1) Untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi keuangannya pada saat ditagih.
- 2) Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.

- 3) Untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas, yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
- 4) Untuk mengetahui tingkat aktivitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga atas hutang-hutangnya termasuk membayar kembali pokok hutangnya tepat pada waktunya serta kemampuan membayar deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami hambatan atau krisis keuangan.

c. Manfaat Kinerja Keuangan

Adapun manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya.
- 2) Selain digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara keseluruhan, maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- 3) Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang.
- 4) Memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya.

- 5) Sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan

d. Penilaian Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan perusahaan merupakan hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Oleh karena itu untuk menilai kinerja keuangan suatu perusahaan, perlu dilibatkan analisa dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan dan mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif.

Dalam membahas metode penilaian kinerja keuangan, perusahaan harus didasarkan pada data keuangan yang dipublikasikan yang dibuat sesuai dengan prinsip akuntansi keuangan yang berlaku umum. Laporan ini merupakan data yang paling umum yang tersedia untuk tujuan tersebut, walaupun seringkali tidak mewakili hasil dan kondisi ekonomi. Laporan keuangan disebut sebagai "kartu skor" periodik yang memuat hasil investasi operasi dan pembiayaan perusahaan, maka fokus akan diarahkan pada hubungan dan indikator keuangan yang memungkinkan analisa penilaian kinerja masa lalu dan juga proyeksi hasil masa depan dimana akan menekankan pada manfaat serta keterbatasan yang terkandung didalamnya.

Perusahaan kemungkinan akan menggunakan informasi akuntansi untuk menilai kinerja manajer. Kemungkinan lain adalah informasi akuntansi digunakan bersamaan dengan informasi non akuntansi untuk menilai kerja manajernya. Kinerja manajer diwujudkan dalam berbagai kegiatan mencapai tujuan perusahaan. Dan karena setiap kegiatan itu memerlukan sumber daya maka

kinerja manajemen akan tercermin dari penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Disamping itu informasi akuntansi merupakan dasar yang objektif dan bukan subjektif sebagai dasar penilaian kinerja manajer. Masalah pengukuran atau penilaian berkaitan dengan keluaran bukan masukan. Dengan sedikit pengecualian (biaya atau pengeluaran) dapat diukur pada organisasi nirlaba seperti halnya pada organisasi yang berorientasi pada laba. Tetapi tanpa ukuran yang baik untuk keluaran penggunaan informasi biaya untuk menilai kinerja keuangan akan menjadi subjektif.

2. Balanced Scorecard

a. Pengertian Balanced Scorecard

Laporan keuangan merupakan alat yang penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan perusahaan. Untuk melihat posisi keuangan perusahaan tidaklah cukup dengan melihat laporan keuangan saja perlu adanya balanced scorecard terhadap laporan keuangan.

Menurut Sofyan Syafri Harahap (2008:190) mengemukakan bahwa balanced scorecard merupakan suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional dalam suatu perusahaan sejalan dengan visi dan strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Balanced Scorecard membantu memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada suatu perusahaan, yang pada akhirnya akan mengarahkan dan membantu organisasi untuk berjalan sesuai tujuan jangka panjangnya.

Sedangkan menurut Soemarso (2010:380) mengemukakan bahwa: “Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan.”

Sedangkan menurut John J. Wild (2010:3) Balanced adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang. Berimbang antara sisi internal dan eksternal perusahaan, dan berimbang pula antara perspektif proses dan orang.”

Sumarsan (2013:219) balanced scorecard adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa Balanced Scorecard berusaha untuk membuat keseimbangan antara pengukuran internal yang digunakan untuk proses bisnis, inovasi, pertumbuhan dan pembelajaran dengan pengukuran eksternal yang berguna bagi pemegang saham (shareholders) dan pelanggan.

2.2. Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Harahap (2008:195) tujuan dari Balanced Scorecard adalah sebagai berikut:

1. Dapat memberikan informasi yang lebih luas, lebih dalam daripada yang terdapat dari laporan keuangan biasa.
2. Dapat menggali informasi yang tidak tampak secara kasat mata (*explicit*) dari suatu laporan keuangan atau yang berada di balik laporan keuangan (*implicit*).
3. Dapat mengetahui kesalahan yang terkandung dalam laporan keuangan.
4. Dapat membongkar hal-hal yang bersifat tidak konsisten dalam hubungannya dengan suatu laporan keuangan baik dikaitkan dengan komponen intern laporan keuangan maupun kaitannya dengan informasi yang diperoleh dari luar perusahaan.
5. Mengetahui sifat-sifat hubungan yang akhirnya mendapat model-model dan teori yang terdapat di laporan seperti prediksi peringkat(*rating*).
6. Dapat memberikan informasi yang diinginkan oleh para pengambil keputusan. Dengan kata lain apa yang dimaksudkan dari suatu laporan keuangan merupakan tujuan balanced scorecard juga, antara lain:
 - a. Dapat menilai prestasi perusahaan
 - b. Dapat memproyeksikan keuangan perusahaan
 - c. Dapat menilai kondisi keuangan masa lalu dan masa sekarang dari aspek waktu tertentu:
 - 1) Posisi keuangan(asset,neraca,modal)
 - 2) Hasil usaha perusahaan(hasil dan biaya)
 - 3) Likuiditas.

Dalam menganalisa laporan keuangan ada prosedur yang sebaiknya kita lakukan sebelum menganalisa laporan keuangan suatu perusahaan. S.Munawir(2007:34) menjelaskan tentang prosedur balanced scorecard sebagai berikut “sebelum mengadakan perhitungan-perhitungan, analisa dan interpretasi penganalisa harus mempelajari atau mereview secara menyeluruh dan kalau dianggap perlu diadakan penyusunan kembali (*reconstuction*) dari data-data yang sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku dan tujuan analisa.”

Sedangkan menurut Dwi Prastowo dan Rifka Julianty(2010:53) menjelaskan tentang prosedur balanced scorecard sebagai berikut:

1. “Memahami latar belakang data keuangan perusahaan
2. Memahami kondisi-kondisi yang berpengaruh pada perusahaan
3. Mempelajari dan mereview laporan keuangan
4. Menganalisa Laporan Keuangan.”

Adapun penjelasan kutipan diatas adalah sebagai berikut:

1. Pemahaman latar belakang data keuangan perusahaan yang dianalisis mencakup pemahaman tentang bidang usaha yang diterjuni oleh perusahaan dan kebijakan akuntansi yang dianut dan diterapkan oleh perusahaan tersebut.
2. Kondisi-kondisi yang perlu dipahami mencakup informasi mengenai trend(kecenderunga) industri dimana perusahaan beroperasi; perubahan teknologi; perubahan selera konsumen; perubahan faktorfaktor ekonomi seperti perubahan pempapatan per kapita; tingkat bunga, tingkta inflas dan pajak dan perubahan yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri, seperti perubahan posisi manajemen kunci.

3. Kedua langkah pertama akan memberikan gambaran mengenai karakteristik (profil) perusahaan. Sebelum berbagai teknik *balanced scorecard* diaplikasikan, perlu dilakukan *review* terhadap laporan keuangan secara menyeluruh. Apabila dipandang perlu, dapat menyusun kembali laporan keuangan perusahaan yang dianalisis. Tujuan langkah ini adalah untuk memastikan bahwa laporan keuangan telah cukup jelas menggambarkan data keuangan yang relevan dan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.
4. Setelah memahami profil perusahaan dan *mereview* laporan keuangan, maka perlu dengan menggunakan berbagai metode dan teknik analisis tersebut (bila perlu disertai dengan rekomendasi).

c. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Harahap (2008:203) manfaat dari *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

- a. Hasil *balanced scorecard* dapat membuka tabir kesalahan proses akuntansi seperti kesalahan pencatatan, kesalahan pembukuan, kesalahan jumlah, kesalahan perkiraan, kesalahan posting, kesalahan jurnal
- b. Kesalahan lain yang disengaja, seperti tidak mencatat, pencatatan harga yang tidak wajar, menghilangkan data *income smoothing* dan lain-lain”.

Sedangkan kelemahan dari *balanced scorecard* menurut Sofyan Syafri Harahap (2008:203) mengemukakan bahwa:

- a. Balanced scorecard didasarkan pada laporan keuangan oleh karenanya kelemahan laporan keuangan harus selalu diingat agar kesimpulan dari analisis tidak salah
- b. Objek balanced scorecard hanyalah laporan keuangan, untuk menilai suatu laporan keuangan tidak cukup dari angka-angka laporan keuangan akan tetapi harus melihat aspek lainnya seperti tujuan perusahaan, situasi ekonomi, situasi industri, gaya manajemen, budaya perusahaan dan budaya masyarakat
- c. Objek analisis adalah data historis yang menggambarkan masa lalu dan kondisi ini berbeda dengan kondisi masa depan
- d. Jika akan melakukan perbandingan dengan perusahaan lain maka perlu dilihat beberapa prinsip yang bisa menjadi penyebab perbedaan angka seperti
 - 1) Prinsip akuntansi
 - 2) *Size* perusahaan
 - 3) Jenis industri
 - 4) Periode laporan
 - 5) Laporan individual atau laporan konsolidasi
 - 6) Jenis perusahaan aspek *profit motive* atau *non profit motive*
- e. Laporan keuangan hasil konsolidasi atau hasil konvensi mata uang perlu mendapat perhatian tersendiri karena perbedaan bisa saja timbul karena masalah kurs atau konvensi atau metode konsolidasi”.

d. Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Halim, (2000:217) mengemukakan bahwa keunggulan Balanced Scorecard sebagai metode pengukuran manajemen dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah sebagai berikut:

- 1) Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif. Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatifnya saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan pengembangan pasar merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Melalui empat perspektif
- 2) Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis
- 3) Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.
- 4) Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran
- 5) Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

e. Faktor-Faktor Mempengaruhi Balanced Scorecard

Menurut Sumarsan (2013:240) Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi Balanced Scorecard adalah sebagai berikut :

- 1) Tidak didefinisikan secara benar dalam Balanced Scorecard khususnya perspektif non keuangan. Padahal perspektif ini merupakan indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.
- 2) Definisi pengukuran matriks terhadap perspektif non-keuangan sangat minim menyebabkan pengukuran yang susah. Biasanya metric financial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka, sedangkan untuk non financial tidak ada standar yang baku.
- 3) Adanya “negosiasi” dalam penentuan sasaran perbaikan dan tidak berdasarkan pada kebutuhan para pihak yang berkepentingan dan kemampuan proses perbaikan. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan “penghijauan” angka, artinya supaya kelihatan kinerja yang bagus maka sasaran diturunkan.
- 4) Tidak adanya sistem yang terintegrasi dari tingkat manajemen puncak kepada bawahan sehingga tidak diketahui perbaikan kegiatan yang sebenarnya terjadi.
- 5) Tidak adanya metode dan sistem perbaikan yang baku dalam penerapan Balanced Scorecard.
- 6) Kurang mampu membuat hubungan kuantitatif antara perspektif keuangan dengan perspektif non keuangan.

f. Indikator Balanced Scorecard

Menurut Gaspersz (2006:39) indikator dari balanced scorecard terdiri dari 4 perspektif yaitu :

1) Ukuran Perspektif keuangan

Pada perspektif ini, ukuran keuangan merupakan cerminan dari adanya tujuan utama perusahaan secara umum tujuan keuangan tiap organisasi adalah memaksimalkan laba namun untuk dapat mengukur keberhasilan masing-masing organisasi tidak dapat digunakan standar yang sama. Tolok ukur yang digunakan tergantung pada posisi organisasi dalam siklus bisnis usaha, sebab pada siklus usaha yang berbeda tujuan keuangan perusahaan dapat berbeda pula.

2) Ukuran Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Dalam perspektif pelanggan manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar dimana perusahaan akan berkompetisi, serta ukuran kinerja yang akan digunakan pada segmen tersebut

3) Ukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, manajer mengidentifikasi proses yang penting dan kritis dalam mencapai sasaran pelanggan dan pemegang saham dalam perspektif pemegang saham dan pelanggan. Kebanyakan sistem pengukuran yang ada hanya memfokuskan pada perbaikan proses yang telah ada.

4) Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

bahwa aspek pembelajaran dan pertumbuhan dapat memberi infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga aspek sebelumnya. Tolak ukur kinerja ini dibagi menjadi tiga kelompok:

a) Kompetensi karyawan

Dalam era sekarang, bahwa kontribusi untuk memperbaiki kinerja tidak hanya dari manajer atau eksekutif. Ide untuk memperbaiki proses dan kinerja harus datang dari front line employee paling dekat pada pelaksanaan proses internal dan pelanggan. Maka diperlukan reskilling employee dalam menggerakkan pikiran dan kemampuan kreatif pegawai untuk mengukur kemampuan karyawan.

b) Kemampuan Sistem Informasi.

Kemampuan ini memberikan dukungan bagi para pegawai dalam menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan teliti tentang produk dan jasa yang dihasilkan. Tolak ukur kinerja ini berupa tingkatan ketersediaan informasi, misal ketersediaan umpan balik dan persentase karyawan yang dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas.

c) Motivasi, Pemberdayaan dan Keserasian

Merupakan suatu prasyarat yang diperlukan dalam pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan melalui penciptaan iklim organisasi yang dapat memotivasi karyawan. Tolak ukur yang ada pada

kelompok ini adalah jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan organisasi.

3. Penelitian Terdahulu

Dalam landasan teori akan diulas tentang hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki isi atau relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Hal tersebut sebagai acuan dan sebagai pembanding untuk mencari perbedaan-perbedaan agar tidak terjadi adanya duplikasi. Beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya adalah:

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil
1	Rizal Effendi (2012)	Balanced Scorecard pada sektor publik Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel	pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik, hal ini ditunjukkan dengan selalu tercapainya penerimaan pajak yang dibebankan negara pada Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel baik pada penerimaan pajak tahun 2007 dan 2008.
Lanjutan Tabel II.1			
2	A Priatni (2012)	penerapan Balanced Scorecard pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Balanced Scorecard dapat dijadikan sebagai
			konsep pengukuran kinerja perbankan yang baik untuk menilai kinerja secara menyeluruh baik dari aspek

			keuangan maupun non keuangan.
3	I Nyoman Suwardika (2014)	Analisis kinerja organisasi sektor publik menggunakan Balanced Scorecard pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur	Berdasarkan penelitiannya dalam perspektif keuangan dilihat melalui perbandingan antara tahun 2007-2009 menunjukkan bahwa kinerja keuangan paling baik terjadi pada tahun 2009 karena dilihat dari tingkat efisiensi maupun efektifitasnya paling besar terjadi pada tahun 2009.

B. Kerangka Berfikir

PT. Arpeni Pratama Ocean Line Tbk adalah perusahaan publik yang bergerak di bidang transportasi. Perusahaan memulai bisnisnya dari penyediaan jasa transportasi produk kayu melalui kapal pembawa satu logo untuk menyediakan efisien dan fleksibel jasa pengiriman untuk berbagai kargo curah kering dan kargo cair, serta untuk menyediakan jasa keagenan, bongkar muat, penyewaan dari kapal dan jasa pengelolaan kapal.

Untuk membangun suatu Balanced Scorecard, unit- unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategik dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam Balanced Scorecard. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial. Dalam perspektif pelanggan dari Balanced

Scorecard, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi.

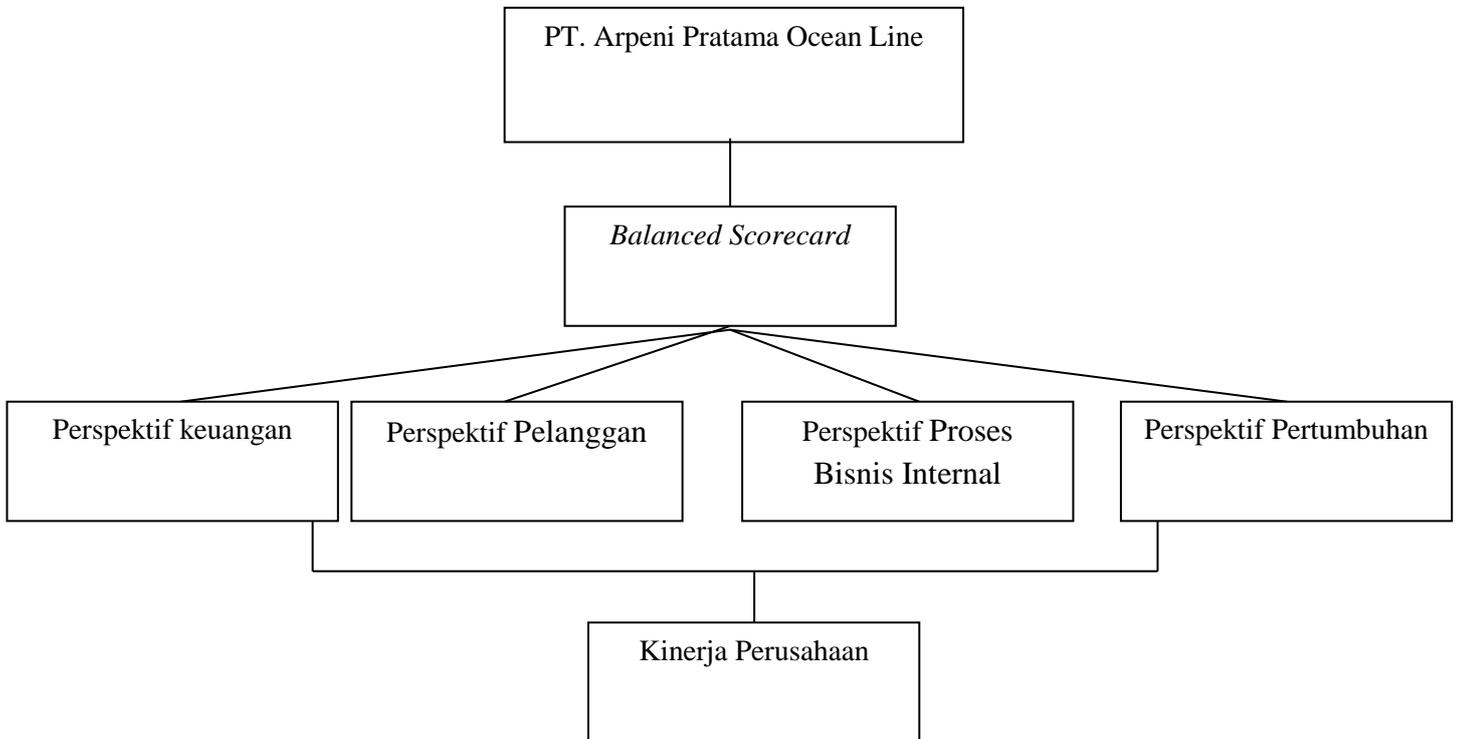
Ukuran untuk melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan balanced scorecard dapat digunakan empat perspektif yaitu (Kasmir, 2008), yaitu : Ukuran Perspektif keuangan, Ukuran Perspektif Pelanggan, Ukuran Perspektif Proses Bisnis Internal, Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Kaplan & Norton (2000:169) Perspektif Proses Bisnis Internal dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Karena Balanced Scorecard ini tidak hanya mengukur kinerja perusahaan dari segi atau perspektif keuangan saja, namun pada nonkeuangan juga seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal perusahaan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Didit Darmawan (2013: 178) menyatakan bahwa Kinerja adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok, dan individu melalui pemahaman dan penjelasan dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar, dan persyaratan.

Proses bisnis internal dapat dikatakan sebagai bagian bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, karena apabila dengan ditunjangnya suatu rangkaian proses bisnis internal yang berkualitas, tentunya perusahaan akan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan dengan tepat, sehingga pelanggan terus melakukan transaksi dengan perusahaan yang tentunya dapat memberikan nilai bagi perusahaan itu sendiri. Agar memperoleh penilaian kinerja yang baik, diperlukan alat penilaian yang tepat sehingga dapat dihindari hasil yang akan menimbulkan ketidak efektifan kinerja manajemen dalam mencapai suatu nilai yang ekonomis di masa yang akan datang.

Adapun kerangka berfikir dapat peneliti gambarkan sebagai berikut :



Gambar II.1
Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh oleh penelitian dan subjek beberapa individu, organisasional, industri atau perspektif lain. Selain itu penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih variabel independen tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel lain.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu usaha untuk melakukan pendektasian sejauh mana variasi satu faktor atau lebih yang saling berkaitan untuk mempermudah pemahaman dan membahas penelitian. Dalam penelitian ini untuk menilai kinerja keuangan perusahaan diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* yang dapat diukur dengan menggunakan beberapa perspektif sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam indikator keuangan. Persepektif keuangan diukur dengan menggunakan : ROI, ROE, NPM

2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing. Perspektif ini diukur dengan menggunakan tingkat perolehan pelanggan.

3. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Perspektif ini diukur dengan menggunakan Kecepatan karyawan dalam melayani pelanggan

4. Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT. Arpeni Pratam Ocean Line

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dari bulan Desember 2018-April 2019 Berikut rincian waktu penelitian :

Tabel III.1
Waktu Kegiatan Penelitian

NO	Jenis Kegiatan Aft	2018-2019																			
		Des-18				Jan-19				Feb-19				Mar-19				Apr1-19			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																			
2	Penyusunan Proposal		■																		
3	Bimbingan proposa			■	■																
4	Seminar Proposal					■															
5	Penyusunan skripsi						■	■	■												
6	Bimbingan Skripsi									■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Sidang skripsi																	■			

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif dan kualitatif. Jenis data kuantitatif merupakan data berbentuk angka-angka berupa laporan keuangan, jumlah pelanggan, jumlah karyawan, sedangkan data kualitatif merupakan data berbentuk pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penelitian ini

Sumber Data

Sumber data yang didapat dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dalam bentuk dokumen seperti laporan laba rugi dan data lain yang di perlukan dalam penelitian ini. Data dalam penelitian ini diukur dengan laporan keuangan dari tahun 2013-2017. Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara

tidak langsung, data sekunder dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh dari internet dan jurnal-jurnal pendukung penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Studi dokumentasi, yaitu melihat dokumen-dokumen yang berhubungan dengan balanced scorecard diperusahaan. Data dokumentasi perusahaan berasal dari laporan keuangan khususnya laporan keuangan tahun 2013 s/d 2017.
2. Angket atau Kuisisioner, yaitu pernyataan-pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variable yang diteliti.

F. Teknik Analisis Data

Teknik data pada penelitian ini dilakukan dengan deskriptif yaitu dengan mempelajari, mengklasifikasikan, dan menganalisis data sekunder berupa catatan – catatan, laporan keuangan, maupun informasi lainnya yang terkait dengan lingkup penelitian ini. Data penelitian mengenai laba, aktiva. Adapun tahapan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data berupa laporan keuangan yang terdiri dari neraca, penjualan, laba rugi dari tahun 2013-2017 dan menyebarkan kuesioner kepada pelanggan dan karyawan

2. Menganalisis hasil perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran.
3. Menganalisis kinerja perusahaan berdasarkan balanced scorecard
4. Menarik kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

PT. Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. (APOL) beroperasi dalam menyediakan jasa transportasi produk kayu melalui kapal pembawa kayu tunggal, untuk menyediakan jasa pengiriman yang efisien dan fleksibel untuk berbagai kargo curah kering dan muatan cair, serta untuk menyediakan jasa keagenan, bongkar muat, penyewaan kapal dan jasa pengelolaan kapal. APOL memiliki kapasitas untuk menyediakan layanan solusi logistik dari ujung ke ujung dengan armada yang komprehensif, terdiri dari kapal besar Capesize, Panamax dan Handysize, kapal tunda, tongkang dan derek apung. APOL tercatat di Bursa Efek Indonesia di tahun 2005 pada Papan Utama. Perusahaan didirikan pada tahun 1975 dan berpusat di Jakarta, Indonesia.

APOL mengoperasikan armada Mother Vessel termuda dan termodern di perairan Indonesia dalam kontrak jangka panjang untuk memasok batu bara ke pembangkit listrik domestik utama. Armada kapal tunda dan tongkang melayani transshipment domestik atau jasa pelabuhan-ke-pelabuhan, serta bisnis pelayaran untuk memasok batu bara ke pembangkit listrik domestik dan asing. Floating crane APOL yang berlokasi strategis dekat pelabuhan muat di Kalimantan mendukung transshipment dari kapal tunda dan tongkang ke Mother Vessel di laut

terbuka. Perseroan juga memiliki sebuah kapal tanker minyak mentah dengan kapasitas lebih dari 35.000DWT.

APOL melayani servis keagenan kapal dan pelabuhan di Indonesia didukung oleh 10 kantor cabang yang berlokasi di kota-kota pelabuhan utama. Perseroan telah memiliki pengalaman yang luas dalam menangani berbagai jenis kargo dari batubara, LNG, tanker, coil, baja, pupuk, semen, mesin-mesin berat, sampai proyek kargo.

PT Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. (APOL) mengawali perjalanannya sebagai perusahaan pelayaran Indonesia terdiversifikasi pada tahun 1975, dipelopori oleh Bapak Oentoro Surya sebagai pendiri dan sekarang sebagai Presiden Komisaris Perseroan. APOL memulai bisnisnya dengan kapal kargo umum, sebagai pengangkut pelopor untuk produk perkayuan ke pasar internasional, khususnya Asia Timur. Sejalan dengan pertumbuhan industri sumber daya alam Indonesia, Perseroan menambah armada untuk mendukung transportasi cair, gas, barang dan curah kering untuk pasar domestik dan internasional. Saat ini APOL memiliki dan mengoperasikan armada berkualitas dan terdiversifikasi, termasuk kapal curah Panamax, floating crane, kapal tunda dan tongkang, dan kapal tanker minyak mentah. Untuk lebih melengkapi bisnis pelayarannya, APOL mengembangkan jasa transportasi dan logistik dari hulu ke hilir, dari keagenan, bongkar muat, pengelolaan kapal, sampai pengelolaan jetty. Pada tahun 2005, Perseroan memulai penawaran umum perdana dengan mendaftarkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia dengan kode APOL. Pada akhir 2016, Perseroan memiliki lebih dari 25 anak perusahaan, dan 10 kantor cabang di

berbagai daerah di Indonesia. Dengan dukungan tim manajemen yang berpengalaman, seluruh karyawan dan awak-awak kapal, Perseroan berkomitmen untuk selalu memelihara hubungan yang sudah terjalin sejak lama dengan pelanggan dan pemangku kepentingan untuk masa mendatang. Kedepannya, APOL akan senantiasa berupaya melanjutkan pertumbuhannya dengan menjadi penyedia solusi transportasi dan logistik terpadu yang inovatif, handal, dan terpilih melalui keunggulan operasional.

2. Data Penelitian

Analisis data dalam penelitian ini deskriptif yang bertujuan menguraikan, mengklasifikasikan dan menginterpretasikan hasil penelitian. Pengukuran kinerja menurut balanced scorecard dalam perspektif keuangan pada khususnya akan dianalisis atas posisi perusahaan dalam siklus bisnisnya. Posisi PT. Arpeni Pratama Ocean Line sebagai salah satu kantor cabang berada pada tahap bertahan (sustain), hal ini ditandai dengan kegiatan perusahaan yang masih melakukan kegiatan investasi dan reinvestasi. Sebelum dilakukan analisis dan perhitungan dari perspektif keuangan, pelanggan dan pertumbuhan dan pembelajaran serta proses bisnis internal.

Ukuran untuk melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan balanced scorecard dapat digunakan empat perspektif yaitu (Kasmir, 2008), yaitu : Ukuran Perspektif keuangan, Ukuran Perspektif Pelanggan, Ukuran Perspektif Proses Bisnis Internal, Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Berikut adalah data perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan ROA, ROE, NPM

Tabel IV.1

Data ROA, ROE, NPM

Tahun	Total Asset	Total Modal	Total Pendapatan	Laba Bersih	ROA	ROE	NPM
2013	2.577.573.874.479	4.154.532.072.780	1.100.167.229.250	(965.672.947.183)	-37.46	23.24	-87.78
2014	1.858.227.455.118	4.164.127.250.384	824.638.584.387	20.177.740.330	1.10	-0.49	2.49
2015	1.600.998.030.575	5.129.082.990.217	663.386.012.339	(786.158.903.636)	-49.10	15.33	-118.51
2016	1.214.104.459.319	5.299.949.189.481	410.223.212.237	(212.267.832.156)	-17.48	4.01	-48.34
2017	1.167.650.492.065	5.571.356.463.329	466.981.642.650	(261.791.680.911)	-11.84	2.62	-38.37
Rata-Rata					-22,956	8,942	-58,102

Sumber : Data diolah (2019)

Berikut adalah indikator dari skor perspektif keuangan untuk menilai kinerja keuangan perusahaan :

Tabel IV.2

Indikator Skor Perspektif Keuangan

Interval	Skor	Nilai
< 0 %	D	1
0 – 50 %	C	2
51 % - 100 %	B	3
> 1,00 %	A	4

Berikut adalah rumus-rumus untuk menghitung rasio profitabilitas

1. $ROA = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total asset}} \times 100$

Dari data diatas dapat dilihat hasil perhitungan nilai ROA pada tahun 2013-2017 nilai ROA mengalami penurunan dan bernilai negatif hal ini menunjukkan bahwa aset perusahaan tidak mampu dikelola dengan efektif sehingga perusahaan mengalami kerugian.

$$2. ROE = \frac{\text{labarbersih}}{\text{total Modal}} \times 100$$

Dari data diatas dapat dilihat hasil perhitungan nilai ROE pada tahun 2013-2017 nilai ROE mengalami penurunan dan bernilai negatif hal ini menunjukkan bahwa modal perusahaan tidak mampu dikelola dengan efektif sehingga perusahaan mengalami kerugian.

$$3. NPM = \frac{\text{labarbersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100$$

Dari data diatas dapat dilihat hasil perhitungan nilai NPM pada tahun 2013-2017 nilai NPM mengalami penurunan dan bernilai negatif hal ini menunjukkan bahwa penjualan perusahaan tidak mampu dikelola dengan efektif sehingga perusahaan mengalami kerugian.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam penelitian ini *balanced scorecard* yang diukur dengan menggunakan perspektif pelanggan dengan cara memberikan kuesioner kepada konsumen yang menggunakan jasa pada PT. Arpeni Pratama Ocean Line. Berikut adalah hasil jawaban responden konsumen PT. Arpeni Pratama Ocean Line :

Tabel IV.3
Hasil Jawaban Responden Konsumen PT. Arpeni Pratama Ocean Line

Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PT. Arpeni Pratama Ocean Line berada di lokasi yang mudah dijangkau	8	16	29	58	9	18	2	4	2	4	50	100
Sistem informasi di PT. Arpeni Pratama Ocean Line menjamin solusi yang cepat	8	11	29	58	9	18	4	8	0	0	50	100
Saya mendapatkan pelayanan yang segera saat saya membutuhkan	10	14	27	54	11	22	2	4	0	0	50	100
Keluhan saya dapat ditangani dengan baik oleh petugas customer service	22	31	25	50	2	4	1	2	0	0	50	100
Saya merasa solusi yang diberikan oleh petugas menjawab masalah yang saya hadapi	13	18	17	34	13	26	7	14	0	0	50	100
Saya merasa nyaman dengan fasilitas yang tersedia di ruang tunggu pelayanan	8	11	20	40	10	20	10	20	2	4	50	100
Saya merasakan kenyamanan ruang pelayanan PT. Arpeni Pratama Ocean Line	1	1	17	34	23	46	8	16	1	2	50	100

Dari hasil data diatas dapat dilihat bahwa rata-rata responden menjawab setuju mengenai kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan PT. Arpeni Pratama Ocean Line terhadap konsumennya rata-rata konsumen menjawab setuju dengan rata-rata persentase sebesar 48,5%. Untuk mengukur hasil jawaban responden tersebut maka dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV.4
Perspektif Pelanggan PT. Arpeni Pratama Ocean Line
Indikator Skor Perspektif Pelanggan

Interval	Skor	Nilai
< 0 %	A	4
0 - 50 %	B	3
51 % - 100 %	C	2
> 100%	D	1

Berikut adalah tabel hasil penilaian perspektif pelanggan pada PT. Arpeni Pratama Ocean Line

Tabel IV.4
Perspektif Pelanggan PT. Arpeni Pratama Ocean Line

Kriteria	Konsumen (%)	Skor	Interval
SS	13,5%	C (cukup baik)	0 - 50 %
S	48,5%	C (cukup baik)	0 - 50 %
TS	22,75%	C (cukup baik)	0 - 50 %
KS	9%	C (cukup baik)	0 - 50 %
STS	1%	C (cukup baik)	0 - 50 %
Total	74,00%	-	
Rata-rata	18,50%	C (cukup baik)	0 - 50 %

Dari hasil penilaian perspektif pelanggan maka didapatkan nilai C (cukup baik) mengenai kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan terhadap konsumennya.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi waktu dalam proses menjalankan transaksi bisnis perusahaan. Untuk mengetahui tingkat efisiensi

waktu yang digunakan dalam proses transaksi yang dilakukan oleh karyawan selama ini maka perlu dianalisa tentang waktu yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan proses transaksi. Analisa yang dilakukan adalah kegiatan umum yang dilakukan konsumen, seperti pendaftaran konsumen baru, pembayaran premi asuransi dan proses klaim asuransi. Adapun rumus yang digunakan adalah:

Tabel IV.6
Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Arpeni Pratama Ocean Line

Tahun	Waktu Pengolahan	Waktu Penyelesaian				EMR
		Waktu Proses	Waktu Pemeriksaan	Waktu Pemindahan	Waktu Tunggu	
2014	15	3	5	3	10	0,71
2015	15	3	5	3	10	0,71
2016	15	3	5	3	10	0,71
2017	15	6	7	4	12	0,52

$$Effectiveness\ Marginal\ Ratio\ (EMR) = \frac{Waktu\ Pengolahan}{Waktu\ Penyelesaian}$$

Waktu Penyelesaian = Waktu Proses Data + Waktu Pemeriksaan + Waktu Pemindahan + Waktu Tunggu

Waktu Pengolahan, lama waktu ketika jasa layanan benar-benar dikerjakan yaitu sekitar 15 menit. Waktu pengolahan, waktu yang dibutuhkan untuk memproses transaksi yang dibutuhkan oleh karyawan selama 3 menit. Waktu Pemeriksaan, waktu yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mengidentifikasi keinginan konsumen dan mengidentifikasi data konsumen yaitu sekitar 5 menit. Waktu pemindahan, waktu yang dibutuhkan konsumen untuk menyerahkan formulir aplikasi ke karyawan atau waktu yang dibutuhkan karyawan untuk

menyerahkan bukti transaksi kepada konsumen yaitu sekitar 3 menit. Waktu Tunggu, waktu yang diperlukan oleh konsumen menunggu/ mengantri atau lamanya waktu dari setelah karyawan selesai mengidentifikasi keinginan konsumen dan selesai mengidentifikasi data konsumen sampai konsumen memperoleh apa yang dibutuhkannya yaitu ± 10 menit.

Tabel IV.5
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi
Perspektif Proses Bisnis Internal

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,399	Tidak Baik (D)
0,40 - 0,599	Kurang Baik (C)
0,60 - 0,799	Baik (B)
0,80 - 1,000	Sangat Baik (A)

Dalam menghitung EMR, jika rasio yang dihasilkan mendekati angka 1 maka perusahaan tersebut dalam melakukan kegiatan operasi telah efisien dan sebaliknya jika rasio yang dihasilkan lebih kecil dari 1 maka perusahaan tersebut dalam melakukan kegiatan operasi belum efisien. Berdasarkan hasil perhitungan EMR diperoleh nilai sebesar 0,71, ini menunjukkan bahwa tingkat keefisienan PT. Arpeni Pratama Ocean Line dalam melakukan proses transaksinya sudah baik dengan skor B berarti sudah baik. Hal ini disebabkan karyawan perusahaan sudah efektif dalam bekerja sehingga proses internal yang terjadi sudah menunjang keahlian yang dimiliki karyawannya.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

PT. Arpeni Pratama Ocean Line selalu mendukung program keterampilan pendidikan maupun pengembangan karyawan. Program tersebut setiap tahunnya disusun dan dilaksanakan dalam rangka melatih dan mengembangkan karyawan. Selain itu, program tersebut juga memperluas pengetahuan dan meningkatkan

kemampuan disamping keterampilan manajerial, teknis, dan administratif, yang secara langsung menyangkut usaha untuk meningkatkan efisiensi dan produktifita kerja. Pendidikan dan pelatihan yang sudah antara lain:

- Diklat PI (Penyesuaian Ijazah) yang bekerja sama dengan Universitas Sumatera Utara.
- Diklat untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen dan keterampilan pegawai dalam menaksir premi asuransi.
- Program Diploma I dilakukan di 6 kota di seluruh wilayah Indonesia yang bekerja sama dengan BPPK (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan)

Dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada konsumen maka PT. Arpeni Pratama Ocean Line melakukan berbagai upaya, seperti:

- Meningkatkan dan memperluas sistem komputerisasi kantor cabang melalui aplikasi SISCAB (Sistem Informasi Cabang Terpadu) sehingga semua kantor cabang sudah terkomputerisasi dan direncanakan setiap pembukaan cabang baru langsung mengaplikasikan SISCAB.
- Melakukan uji coba aplikasi SISCADU (Sistem Informasi Cabang Terpadu) di beberapa cabang setiap kantor wilayah dalam rangka penyempurnaan dan peningkatan program SISCAB sehingga setiap kantor cabang sudah bias menyusun laporan keuangan.

Tabel IV.7
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi
Pertumbuhan dan Pembelajaran

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 3,4	Tidak Baik (D)
3,4 - 6,8	Kurang Baik (C)
6,8 - 10,2	Baik (B)
10,2 - 13,6	Sangat Baik (A)

Berikut adalah data mengenai perspektif pertumbuhan dan penilaian yang dilakukan oleh PT. Arpeni Pratama Ocean Line dari tahun 2014-2017

Tabel IV.8
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
PT. Arpeni Pratama Ocean Line

Tahun	Lama Pelatihan	Skor
2014	7 Jam/Perbulan	B (sudah baik)
2015	7,8 Jam/Perbulan	B (sudah baik)
2016	8 Jam/Perbulan	B (sudah baik)
2017	8,1 Jam/Perbulan	B (sudah baik)
Total	30,9 Jam/Perbulan	-
Rata-rata	7,73 Jam/Perbulan	B (sudah baik)

Rata-rata lamanya waktu pendidikan dan latihan yang diikuti oleh karyawan pada tahun 2014 yaitu 7 jam per bulan untuk setiap karyawannya, pada tahun 2015 yaitu 7,8 jam per bulan untuk setiap karyawannya, kemudian pada tahun 2016 selama 8 jam per bulan untuk setiap karyawannya (naik 2,56%), dan pada tahun 2017 selama 8,1 jam per bulan untuk setiap karyawannya (naik 1,25%). Kesimpulan dari hasil perspektif pembelajaran pertumbuhan dapat dikatakan perusahaan sudah baik dengan skor B dalam melakukan proses pembelajaran. Hal ini dilihat dari adanya kegiatan di bidang informasi dan teknologi yang memudahkan karyawan perusahaan dalam bekerja. Kegiatan di bidang informasi ini telah memberikan kontribusi yang cukup berarti di dalam mendukung kegiatan operasional PT. Arpeni Pratama Ocean Line.

B. Pembahasan

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki kinerja kurang baik dengan kategori BB karena memiliki skor 43,75% berada pada kategori $40% < TS < 50%$. Hal ini berarti perusahaan belum dapat mencapai kinerja keuangan yang optimal. Adapun langkahlangkah yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja perspektif keuangan adalah dengan mengoptimalkan perolehan laba bersih dengan cara melakukan investasi yang produktif dan penggunaan ekuitas yang efektif serta meminimalisasikan penggunaan biaya yang seharusnya tidak terjadi. Apabila perusahaan dapat melakukan hal ini maka akan mampu menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik lagi.

Hasil skor untuk ROA menunjukkan kinerja yang kurang baik dimana pada tahun 2013 memperoleh skor D berarti kinerjanya tidak baik disebabkan oleh rendahnya pencapaian laba bersih begitu juga pada tahun 2014 memiliki skor C berarti kinerjanya tidak baik disebabkan pengelolaan investasi perusahaan dalam pencapaian laba bersih juga belum efektif. Pada tahun 2015, 2016 dan 2017 mengalami penurunan kembali menjadi skor D berarti kinerjanya belum baik disebabkan oleh laba bersih mengalami penurunan dan mengalami kerugian. Ditinjau dari nilai rata-ratanya ROA perusahaan tergolong skor D berarti kinerjanya belum baik disebabkan oleh belum efektifnya kemampuan manajemen perusahaan mengelola investasinya yang menghasilkan laba bersih yang diharapkan.

Hasil skor untuk ROE menunjukkan kinerja yang kurang baik dimana pada tahun 2013 memperoleh skor C berarti kinerjanya cukup baik disebabkan oleh baiknya ketersediaan modal perusahaan begitu juga pada tahun 2014 memiliki skor D berarti kinerjanya tidak baik disebabkan pengelolaan modal perusahaan dalam pencapaian laba bersih juga belum efektif. Pada tahun 2015, 2016 dan 2017 mengalami peningkatan kembali menjadi skor C berarti kinerjanya cukup baik disebabkan oleh laba bersih mengalami peningkatan. Ditinjau dari nilai rata-ratanya ROE perusahaan tergolong skor C berarti kinerjanya cukup baik disebabkan oleh modal perusahaan yang mengalami peningkatan dan laba yang mengalami peningkatan.

Hasil skor untuk NPM menunjukkan kinerja yang kurang baik dimana pada tahun 2013 memperoleh skor D berarti kinerjanya belum baik disebabkan oleh menurunnya jumlah pendapatan begitu juga pada tahun 2014 memiliki skor C berarti kinerjanya cukup baik disebabkan pengelolaan penjualan perusahaan dalam pencapaian laba bersih juga sudah efektif. Pada tahun 2015, 2016 dan 2017 mengalami penurunan kembali menjadi skor D berarti kinerjanya belum baik disebabkan oleh pendapatan yang mengalami penurunan. Ditinjau dari nilai rata-ratanya NPM perusahaan tergolong skor D berarti kinerjanya belum baik disebabkan oleh pendapatan perusahaan yang mengalami penurunan sehingga laba yang dihasilkan juga mengalami penurunan.

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil perhitungan *balanced scorecard* maka nilai yang diperoleh adalah perusahaan dengan nilai total skor 56,25% berada pada kategori

5%<TS<65% termasuk ke dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Artinya kinerja PT. Arpeni Pratama Ocean Line kurang baik, dan kinerjanya ini masih perlu diperbaiki. Agar perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya maka perusahaan harus mampu mengoptimalkan pencapaian laba bersih dan perolehan konsumen setiap tahunnya. Sehingga terjadi peningkatan kinerja perspektif keuangan dan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja keseluruhannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Debby Marista (2002) yang membuktikan bahwa analisis *balanced scorecard* merupakan pengukuran yang sangat tepat dalam menilai kinerja perusahaan karena sudah mencakup keseluruhan kinerja masing-masing bagian. Penelitian kinerja menggunakan *balanced scorecard* dengan objek pada PT. Andalan Pasific Samudera Semarang memperlihatkan hasil dalam perspektif keuangan terdapat peningkatan profit margin dan rasio operasi, namun dalam ROI mengalami penurunan. Dalam perspektif konsumen terdapat peningkatan retensi konsumen akuisisi konsumen, profitabilitas konsumen, kepuasan konsumen. Dalam perspektif proses bisnis internal terdapat peningkatan *cycle efectiveness*, dan layanan purna jual. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan perputaran karyawan, dan kemampuan sistem informasi. Begitu juga hasil penelitian Yuniarsa Adi Prakosa (2006) yang membuktikan bahwa analisis *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja perusahaan disebabkan adanya sistem pengukuran yang tepat dari masing-masing perspektif sehingga dapat diambil langkah perbaikan maupun peningkatan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam menghitung EMR, jika rasio yang dihasilkan mendekati angka 1 maka perusahaan tersebut dalam melakukan kegiatan operasi telah efisien dan sebaliknya jika rasio yang dihasilkan lebih kecil dari 1 maka perusahaan tersebut dalam melakukan kegiatan operasi belum efisien. Berdasarkan hasil perhitungan EMR diperoleh nilai sebesar 0,71, ini menunjukkan bahwa tingkat keefisienan PT. Arpeni Pratama Ocean Line dalam melakukan proses transaksinya sudah baik dengan skor B berarti sudah baik. Hal ini disebabkan karyawan perusahaan sudah efektif dalam bekerja sehingga proses internal yang terjadi sudah menunjang keahlian yang dimiliki karyawannya.

Perspektif pelanggan memiliki kinerja cukup baik dengan kategori C karena memiliki skor 75% berada pada interval $65\% < TS < 80\%$. Hal ini berarti perusahaan masih dapat terus mengoptimalkan kinerja *customer* dengan melakukan perbaikan-perbaikan. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja perspektif *customer* adalah dengan melakukan strategi Berdasarkan hasil perhitungan *balanced scorecard* maka nilai yang diperoleh adalah perusahaan dengan nilai total skor 56,25% berada pada kategori $5\% < TS < 65\%$ termasuk ke dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Artinya kinerja PT. Arpeni Pratama Ocean Line kurang baik, dan kinerjanya ini masih perlu diperbaiki. Agar perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya maka perusahaan harus mampu mengoptimalkan pencapaian laba bersih dan perolehan konsumen setiap tahunnya. Sehingga terjadi peningkatan

kinerja perspektif keuangan dan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja keseluruhannya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Rata-rata lamanya waktu pendidikan dan latihan yang diikuti oleh karyawan pada tahun 2014 yaitu 7 jam per bulan untuk setiap karyawannya, pada tahun 2015 yaitu 7,8 jam per bulan untuk setiap karyawannya, kemudian pada tahun 2016 selama 8 jam per bulan untuk setiap karyawannya (naik 2,56%), dan pada tahun 2017 selama 8,1 jam per bulan untuk setiap karyawannya (naik 1,25%). Kesimpulan dari hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan perusahaan sudah baik dengan skor B dalam melakukan proses pembelajaran. Hal ini dilihat dari adanya kegiatan di bidang informasi dan teknologi yang memudahkan karyawan perusahaan dalam bekerja. Kegiatan di bidang informasi ini telah memberikan kontribusi yang cukup berarti di dalam mendukung kegiatan operasional PT. Arpeni Pratama Ocean Line.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Debby Marista (2002) yang membuktikan bahwa analisis *balanced scorecard* merupakan pengukuran yang sangat tepat dalam menilai kinerja perusahaan karena sudah mencakup keseluruhan kinerja masing-masing bagian. Penelitian kinerja menggunakan *balanced scorecard* dengan objek pada PT. Andalan Pasific Samudera Semarang memperlihatkan hasil dalam perspektif keuangan terdapat peningkatan profit margin dan rasio operasi, namun dalam ROI mengalami penurunan. Dalam perspektif konsumen terdapat peningkatan retensi konsumen akuisisi konsumen, profitabilitas konsumen, kepuasan konsumen. Dalam perspektif proses bisnis

internal terdapat peningkatan *cycle effectiveness*, dan layanan purna jual. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan perputaran karyawan, dan kemampuan sistem informasi. Begitu juga hasil penelitian Yuniarsa Adi Prakosa (2006) yang membuktikan bahwa analisis *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja perusahaan disebabkan adanya sistem pengukuran yang tepat dari masing-masing perspektif sehingga dapat diambil langkah perbaikan maupun peningkatan.

Untuk membangun suatu Balanced Scorecard, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategik dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam Balanced Scorecard. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial. Dalam perspektif pelanggan dari Balanced Scorecard, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi.

Kaplan & Norton (2000:169) Perspektif Proses Bisnis Internal dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Karena Balanced Scorecard ini tidak hanya mengukur kinerja perusahaan dari segi atau perspektif keuangan saja,

namun pada nonkeuangan juga seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal perusahaan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Didit Darmawan (2013: 178) menyatakan bahwa Kinerja adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok, dan individu melalui pemahaman dan penjelasan dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar, dan persyaratan.

Proses bisnis internal dapat dikatakan sebagai bagian bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, karena apabila dengan ditunjangnya suatu rangkaian proses bisnis internal yang berkualitas, tentunya perusahaan akan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan dengan tepat, sehingga pelanggan terus melakukan transaksi dengan perusahaan yang tentunya dapat memberikan nilai bagi perusahaan itu sendiri. Agar memperoleh penilaian kinerja yang baik, diperlukan alat penilaian yang tepat sehingga dapat dihindari hasil yang akan menimbulkan ketidak efektifan kinerja manajemen dalam mencapai suatu nilai yang ekonomis di masa yang akan datang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab IV maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil perhitungan balanced scorecard maka dapat diketahui kinerja PT. Arpeni Pratama Ocean Line kurang baik dengan kategori BBB dan kinerjanya ini masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Perspektif financial memiliki kinerja kurang baik dengan kategori BB. Hal ini berarti perusahaan belum dapat mencapai kinerja financial yang optimal. Perspektif customer memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah dapat mengoptimalkan kinerja customer dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada strategi pemasaran.
2. Perspektif proses internal memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah mengoptimalkan proses internal. Perspektif pembelajaran memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan memiliki pembelajaran dan pertumbuhan yang sudah sangat baik.

B. Saran

Adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya perusahaan menerapkan balanced scorecard (BSC) secara konsisten karena akan membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya

tidak hanya dari aspek keuangannya saja tetapi juga mempertimbangkan kinerja dari aspek non keuangan. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang. Evaluasi perspektif financial dengan cara mengoptimalkan perolehan laba bersih dengan cara melakukan investasi yang produktif dan penggunaan ekuitas yang efektif serta meminimalisasikan penggunaan biaya yang seharusnya tidak terjadi.

2. Evaluasi perspektif customer dapat dilakukan dengan cara melakukan strategi pemasaran yang lebih efektif misalnya dengan melakukan publikasi ke media masa maupun media elektronik agar masyarakat dapat mengetahuinya dan tertarik untuk ikut serta menjadi konsumen perusahaan.
3. Agar lebih meningkatkan kinerja perspektif proses bisnis internal, dapat dilakukan dengan cara penggunaan efektivitas waktu kerja karyawan. Karyawan harus bekerja lebih efisien guna mempercepat proses pelayanan yang diberikan kepada konsumen agar dapat meningkatkan lagi perspektif proses internal. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan cara menambah jam pelatihan kerja kepada karyawan. Apabila karyawan memperoleh pelatihan kerja yang terencana dan terjadwal, maka akan menghasilkan keahlian kerja yang lebih baik lagi sehingga dapat meningkatkan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

DAFTAR PUSTAKA

- Angki Rivai, (2010). "Pengaruh keputusan investasi dan biaya operasi terhadap Laba bersih pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Bandung". Skripsi tidak dipublikan
- Cut Zuryana, (2013). "Pengaruh keputusan investasi dan biaya operasi terhadap Laba bersih pada PT. Pelabuhan Indonesia I (persero) Medan". Skripsi tidak dipublikan.
- Kasmir.(2012). *Teori Akuntansi*. Edisi Revisi Kesebelas, Jakarta : Grafindo Persada
- _____ (2012) *Analisis Laporan Keuangan* Jakarta : Granmedia
- Kuncoro.(2009). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta : Alexmedia Komputindo
- Matz and Milton F Usry. (2004). *Akuntansi Biaya I, perencanaan dan pengendalian*. (Terjemahan Alfounus Sirait), edisi 10. Cetak keenam. Erlangga.
- Milton F Usry dan Lawrence H Hammer (2001). *Akuntansi Biaya pemasaran dan pengendalian*. Edisi ke Enam Belas jilid tiga. Jakarta : Erlangga
- Mulyadi, (2002). *Sistem Akuntansi*. penerbit sekolah Tinggi Ilmu ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Nachrowi dan Usman, (2006). *Metode Analisis Statistik* Jakarta : Gramedia persada
- Anoraga Pandji (2002). *Manajemen Bisnis* Cetak kedua, Rineka Cipta, Jakarta
- Simamora, Henry (2001). *Akuntansi Bisnis Pengambilan Keputusan Bisnis*, jilid II. Jakarta : Salemba Empat
- Smith & Skousen, (2004) *Akuntansi Intermediate*, Jakarta : Salemba Empat.
- Sucipto (2003). *Analisis PSAK no. 23 tentang keputusan investasi, jurnal Akuntansi* Medan : Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara
- Sugiyono, (2008). *Metode penelitian Bisnis*, Edisi Revisi. Cetak Kedua Belas. Bandung : Alfabeta
- Umar juki, 2008. *Pengaruh keputusan investasi dan Biaya operasi terhadap Laba bersih* UPI Bandung. Tidak dipublikan

Wild, j. et. Al (2005). *Financial Statement Analysis laporan Keuangan*, Buku II
Edisi Kedelapan. Jakarta : Salemba Empat

Zaki, Badriwann. (2002) *Intermediate Accounting*. Edisi Kedelapan, Ypgyakarta :
BPFE