

IMPLEMENTASI STRATEGI DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENGUKUR KINERJA MANAJEMEN

Liony Agustina
lioblings@ymail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out and to analyze the strategy implementation which is done by using balanced scorecard in order to measure the management performance of a company so it is conformed to the vision and mission which is desired to be achieved. The research object is PT PELNI (Persero) Surabaya branch. The method has been done by using qualitative method. The result of the analysis shows that balanced scorecard is the method which interprets the vision, the mission and the strategy into strategy targets of performance measure in four perspectives i.e.: the financial perspective is measured by ROI, profit growth rate, and income growth rate shows unfavorable results due to the decrease in income; the customer perspective is measured by the customer acquisition, customer retention, and customer satisfaction survey which show quite well result; the internal business process perspective is measured by new facilities and services which are provided after the transaction show the capacity of the company as a good company; and the growth and learning perspective is measured by employee retention, employee satisfaction survey, and employee training show a good result. It can be concluded from the result of the analysis that balanced scorecard can be used as strategy implementation instrument in measuring the management performance by using financial and non-financial perspective.

Keywords: implementation strategy, balanced scorecard, management of performance measurement.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi strategi dengan menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen pada suatu perusahaan sehingga selaras dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Objek dalam penelitian ini adalah PT PELNI (Persero) cabang Surabaya. Metode yang digunakan penelitian ini adalah metode kualitatif. Hasil analisis menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan metode yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategi dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu pada perspektif keuangan yang diukur dengan ROI, tingkat pertumbuhan laba, dan tingkat pertumbuhan pendapatan menunjukkan hasil yang kurang baik karena adanya penurunan pendapatan, pada perspektif pelanggan yang diukur dengan akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan survei kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang baik, pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan fasilitas baru dan layanan yang diberikan setelah transaksi menunjukkan kapasitas perusahaan sebagai perusahaan yang baik, serta pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan retensi karyawan, survei kepuasan karyawan, dan pelatihan karyawan menunjukkan hasil yang baik. Dari hasil analisis tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat implementasi strategi dalam mengukur kinerja manajemen dengan perspektif keuangan dan non-keuangan.

Kata kunci: implementasi strategi, *balanced scorecard*, pengukuran kinerja manajemen.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan saat ini mengakibatkan tingkat persaingan di beberapa industri meningkat, termasuk industri transportasi di Indonesia. Perusahaan-perusahaan negara yang semula memonopoli tiap sektor dalam industri transportasi yang meliputi darat, laut,

dan udara kini menghadapi situasi yang mengharuskan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tersebut bersaing.

PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Surabaya atau PT PELNI sebagai salah satu BUMN di sektor transportasi laut yang mengemban misi sosial sebagai pelayan masyarakat tengah dalam upaya menyempurnakan strategi dan kinerja perusahaan.

Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor yang penting dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Kebanyakan perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja secara tradisional yaitu pengukuran yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Tetapi saat ini, sistem pengukuran kinerja tersebut dinilai tidak cukup dan menuntut suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan tetapi juga aspek non-keuangan. Untuk mengatasi masalah tersebut, maka diperkenalkanlah pengukuran kinerja yang tidak mengabaikan aspek non-keuangan, yaitu *Balanced Scorecard*.

Balanced scorecard merupakan penerapan strategi bisnis yang dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan perusahaan. *Balanced scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang diciptakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang dapat menggunakan *balanced scorecard*.

Balanced scorecard merupakan sistem yang menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif. Manfaat pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* adalah untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya dan memberikan kinerja terbaiknya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Apabila visi dan strategi yang telah ditetapkan berjalan dengan baik, maka perusahaan akan dapat maju dan bertahan karena merupakan gambaran kinerja dari perusahaan, pengukuran kinerja mutlak diperlukan agar dapat diketahui posisi perusahaan, serta dapat dijadikan landasan bagi manajer atau pimpinan untuk perencanaan di masa datang.

Komposisi antara suatu sistem kinerja yang kompleks dengan sebuah standar kerja yang menjadi patokan dapat mendukung visi, misi, dan tujuan dari suatu perusahaan yang dapat dicapai. Sistem kinerja tersebut dapat diciptakan dengan merumuskan pemetakan strategi (*strategy map*) sebagai cara yang lebih baik untuk memahami dan mengelola faktor yang menggerakkan kinerja dalam perusahaan. *Strategy map* berupa diagram sebab-akibat dari hubungan kinerja di antara empat perspektif yang diukur dalam *balanced scorecard*.

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka penulis ingin mengetahui bagaimana implementasi strategi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen pada PT PELNI (Persero) Surabaya sehingga selaras dengan visi dan misi yang ingin dicapai.

TINJAUAN TEORETIS DAN HIPOTESIS

Visi, Misi, dan Strategi

Menurut Wibisono (2006:43), visi merupakan rangkaian kalimat yang merupakan cita-cita atau impian perusahaan yang ingin dicapai dimasa depan. Visi berfungsi sebagai pengarah perjalanan perusahaan menuju masa depan sehingga visi harus sejalan dengan perkembangan lingkungan yang dimasuki oleh perusahaan.

Menurut Tunggal (2003:17), misi perusahaan adalah maksud yang unik yang memisahkan perusahaan dari perusahaan lain dari tipenya, dan mengidentifikasi ruang

lingkup operasi perusahaan. Misi merupakan alat untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaan strategi, serta menjadi pondasi yang konstan dalam pengambilan keputusan strategi.

Menurut Mulyadi (2005:96), strategi adalah pola pengalokasian dan pengarahan seluruh sumber daya perusahaan untuk mewujudkan visi melalui misi perusahaan. Sebuah strategi digunakan untuk menentukan jalan yang akan ditempuh dalam mencapai tujuan perusahaan yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memiliki peran penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.

Strategy Map

Jika suatu perusahaan ingin mengimplementasikan strateginya, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah menerjemahkan strategi tersebut dan disesuaikan dengan kebutuhan serta keahlian masing-masing departemen di setiap tingkatannya. Tetapi saat ini banyak perusahaan yang masih tidak atau kurang memiliki sarana untuk menerjemahkan strategi perusahaan sehingga yang terjadi adalah strategi hanyalah semacam wawasan, pandangan, opini, dan sebagainya untuk memandang sesuatu secara berbeda. Maka, manajemen harus menemukan jawaban bagaimana agar setiap strategi dapat dipahami, dimengerti, dan dipandang dengan kesepakatan dan keselarasan.

Menurut Blocher et al. (2007:76), *strategy map* adalah diagram sebab-akibat dari hubungan antara perspektif-perspektif *balanced scorecard*. Manajer menggunakan *strategy map* untuk menunjukkan bagaimana pencapaian *Critical Success Factor* (CSF) di tiap perspektif memengaruhi pencapaian tujuan di perspektif lainnya, dan pada akhirnya kinerja keuangan keseluruhan dari perusahaan. *Strategy map* menerjemahkan isu-isu strategis ke dalam empat perspektif dalam *balanced scorecard*. Sehingga *strategy map* akan lebih konsisten dalam menerjemahkan visi, misi, nilai sampai target, tujuan dan ukuran ke dalam isu-isu strategis.

Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, diperlukan sebuah pengukuran yang disebut pengukuran atau penilaian kinerja. Dan pengukuran kinerja didasarkan pada indikator kinerja yang berupa *input* (masukan), keluaran, hasil, manfaat, dan dampak program tersebut.

Menurut Mulyadi (2007:59), pengukuran atau penilaian kinerja adalah penentuan periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran strategik, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu menurut Whittaker (1993) dalam Bastian (2001:330), pengukuran atau penilaian kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur atau menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau program sesuai dengan sasaran dan tujuan.

Menurut Mardiasmo (2009:12), tujuan pengukuran kinerja adalah: (a) untuk mengukur kinerja keuangan dan non-keuangan secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi; (b) untuk mengkomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah; (c) untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*); (d) sebagai alat mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Menurut Mardiasmo (2002: 122) manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal dan eksternal organisasi sektor publik, yaitu: (a) memberikan pemahaman mengenai ukuran

yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen; (b) memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditentukan; (c) untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja; (d) sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati; (e) sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi; (f) membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi; (g) membantu pemahaman proses kegiatan instansi pemerintah; (h) memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2007) *balanced scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu: (1) kartu skor (*scorecard*), dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk mengevaluasi kinerja personel yang bersangkutan. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur berimbang dari dua perspektif, yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal.

Aspek-aspek dalam Balanced Scorecard

Terdapat 4 perspektif yang digunakan dalam *balanced scorecard* untuk menilai kinerja perusahaan, yaitu:

Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000) sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis, yaitu:

a. Bertumbuh (*Growth*)

Bertumbuh adalah tahap awal dari siklus bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Untuk menciptakan potensi tersebut, manajer terikat komitmen untuk mengembangkan produk atau jasa yang baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan pelanggan. Tolok ukur yang cocok adalah dengan menekankan tingkat pertumbuhan pendapatan dan penjualan di berbagai pasar yang telah ditargetkan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap ini perusahaan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menetapkan tujuan keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas dan menggunakan ukuran seperti *Return on Investment* (ROI) dan laba bersih.

c. Menuai (*Harvest*)

Tahap menuai adalah suatu tahap dimana perusahaan menuai/memanen hasil investasi di dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi besar kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan dalam

tahap ini yang diambil sebagai tolok ukur adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan dan pengurangan modal kerja.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini, menurut Kaplan dan Norton (2000:59) terdapat kelompok pengukuran pelanggan utama, terdiri dari:

- a. Pangsa Pasar menggambarkan proposi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).
- b. Retensi Pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.
- c. Akuisisi Pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun.
- d. Kepuasan Pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Berupa umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.
- e. Profitabilitas Pelanggan Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton (2000) membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal ke dalam tiga proses, yaitu:

- a. Inovasi
Proses dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.
- b. Operasi
Proses dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.
- c. Layanan Purna Jual
Proses ini merupakan jasa pelayanan pada para pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan, misalnya garansi, aktivitas perbaikan, dan pemrosesan pembayaran.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut Kaplan dan Norton (2000:110) ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu:

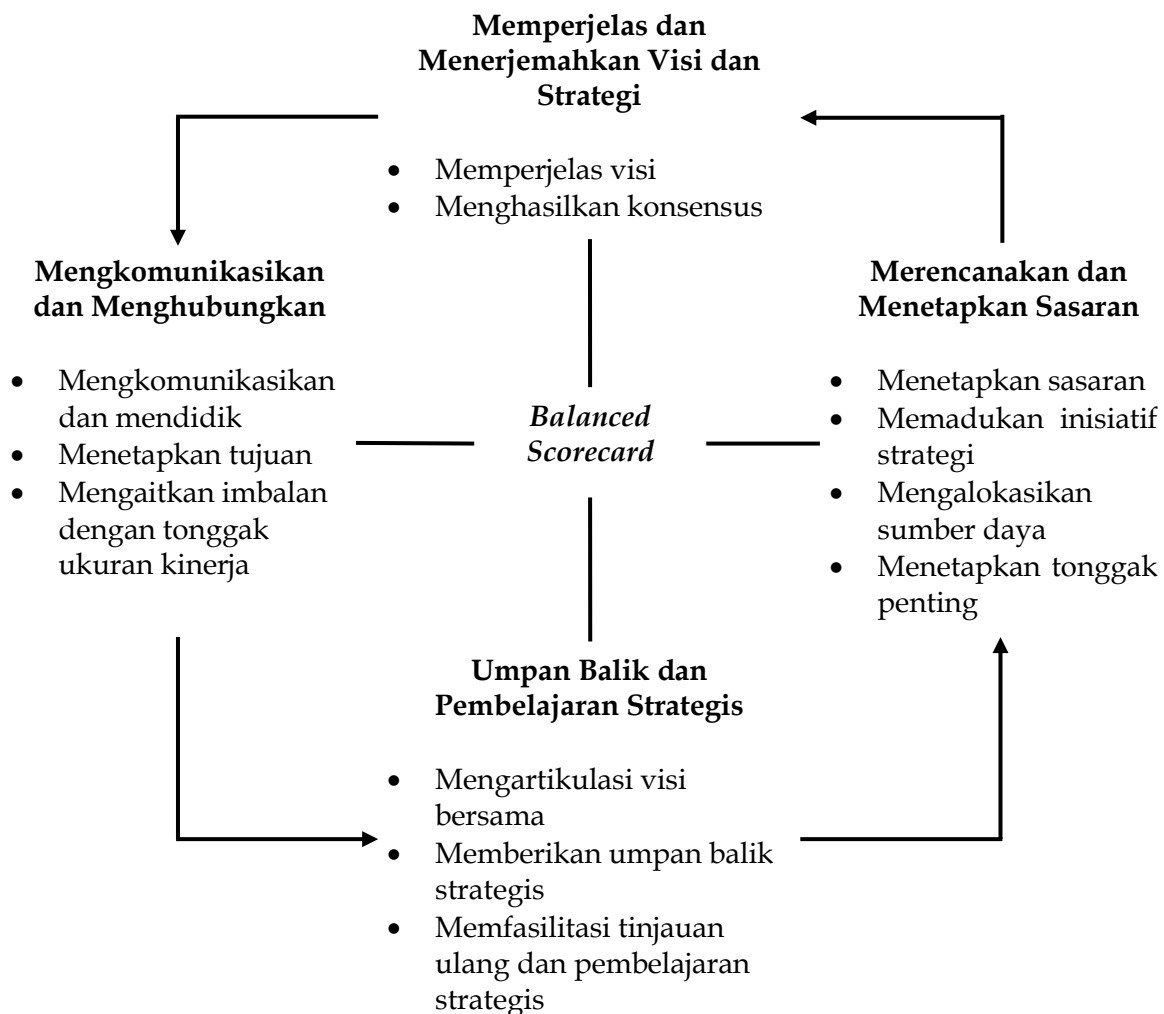
- a. Kemampuan Karyawan
Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang harus diperhatikan oleh manajemen, yaitu:
 - 1) Kepuasan Karyawan
Moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian perusahaan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan karyawan dengan survei rutin, atau survei tahunan dimana presentase tertentu dari para karyawan yang dipilih secara acak.

- 2) Retensi Karyawan
Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diminati oleh perusahaan. Retensi karyawan umumnya diukur dengan presentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci.
 - 3) Produktivitas karyawan
Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja.
- b. Kemampuan Sistem Informasi
Motivasi dan keahlian pekerja diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Banyak diperlukan informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan agar para pekerja bekerja dengan efektif dalam lingkungan kompetitif di dunia bisnis yang saat ini semakin berkembang. Selain itu, mereka dituntut untuk mempelajari dan berusaha memuaskan kebutuhan pelanggan yang sedang muncul.
- c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan
Indikator terpenting bagi keberhasilan perusahaan adalah motivasi. Para pekerja yang tidak memiliki motivasi yang tinggi tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan.

Hubungan antara Visi, Misi, dan Strategi dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) terdapat tiga prinsip yang menjelaskan hubungan *balanced scorecard* dengan strategi perusahaan sebagai berikut:

1. Hubungan Sebab Akibat
Dengan prinsip ini, *balanced scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam kesatuan yang padu.
2. Faktor Pendorong Kinerja
Sebuah *balanced scorecard* yang baik harus memiliki besaran ukuran hasil yang memadai dan faktor pendorong kinerja yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis.
3. Keterkaitan dengan Masalah Keuangan
Keberhasilan organisasi dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi, dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan terhadap organisasi apabila hal tersebut hanya dianggap sebagai tujuan akhir. Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir.



Gambar 1
Balanced Scorecard sebagai Strategi dalam Suatu Manajemen
Sumber: Kaplan dan Norton, 2000.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku yang diamati (Bogdan dan Taylor, 1975 dalam Moleong, 2004). Objek penelitian ini adalah data internal PT PELNI (Persero) cabang Surabaya dan masyarakat yang menggunakan jasa transportasi laut PT PELNI (Persero) cabang Surabaya, yang berada di jalan Pahlawan No. 112-114 Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Survei Pendahuluan

Dalam teknik pengumpulan data sebelum membuat proposal, penulis lebih dini melakukan kunjungan diperusahaan untuk melakukan konfirmasi dan mengamati objek penelitian

untuk mengetahui gambaran umum perusahaan serta situasi, kondisi, dan permasalahan yang akan diteliti untuk dibahas dalam penelitian ini sehingga penulis lebih mengenal perusahaan serta mempermudah melakukan penelitian

Survei Lapangan

Melakukan tinjauan langsung pada perusahaan guna memperoleh data-data yang diperlukan dengan melakukan pengumpulan data melalui beberapa cara, seperti:

a. Wawancara

Wawancara semi terstruktur adalah proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik. Sistem yang digunakan dalam mengajukan pertanyaan lebih luas sehingga peneliti dapat memperoleh informasi lebih banyak dari pihak-pihak yang terkait, yaitu asisten manajer akuntansi, asisten manajer pelayanan jasa, dan asisten manajer sumber daya manusia dan umum.

b. Dokumentasi

Data yang diambil untuk mendukung penelitian ini adalah: (a) Profil PT PELNI (Persero) cabang Surabaya, berupa visi, misi, strategi, sejarah singkat, dan struktur organisasi; (b) Laporan keuangan PT PELNI (Persero) cabang Surabaya, berupa neraca dan laba rugi; (c) Data pelanggan PT PELNI (Persero) cabang Surabaya; (d) Data karyawan PT PELNI (Persero) cabang Surabaya.

c. Kuesioner

Kuesioner dilakukan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan yang diukur dari keluhan-keluhan pelanggan dan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dari kepuasan karyawan selama bekerja di PT PELNI (Persero) cabang Surabaya.

Satuan Kajian

Pada penelitian ini yang akan menjadi fokus penelitian, yaitu:

1. Visi, Misi, dan Strategi PT PELNI (Persero) cabang Surabaya
2. Aspek-aspek yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:
 - a. Perspektif keuangan, pengukurannya melalui: (1) *Return On Investment* (ROI); (2) Tingkat Pertumbuhan Laba; (3) Tingkat Pertumbuhan Pendapatan.
 - b. Perspektif pelanggan, pengukurannya melalui: (1) Tingkat Pemerolehan Pelanggan; (2) Tingkat Retensi Pelanggan; (3) Tingkat Kepuasan Pelanggan.
 - c. Perspektif proses bisnis internal, pengukurannya melalui: (1) Proses Inovasi; (2) Proses Layanan.
 - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pengukurannya melalui: (1) Tingkat Retensi Karyawan; (2) Pelatihan Karyawan; (3) Kepuasan Karyawan.
3. *Strategy Map* (Pemetaan Strategi)
Strategy map merupakan diagram sebab-akibat dari hubungan antara perspektif-perspektif *balanced scorecard*, yang digunakan oleh manajer untuk menunjukkan bagaimana pencapaian *Critical Succes Factor* (CSF) di tiap perspektif lainnya, dan pada akhirnya kinerja keuangan keseluruhan dari perusahaan.

Teknik Analisis Data

Langkah-langkah untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan data-data perusahaan yang berhubungan dengan penelitian seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, serta data-data lainnya.
2. Melaksanakan tahap-tahap perancangan *balanced scorecard* dengan:
 - a. Mengidentifikasi visi, misi, dan strategi perusahaan.
 - b. Menganalisis implementasi strategi dengan menggunakan *balanced scorecard* dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
 - c. Memetakan strategi (*strategy map*) yang tepat dengan membuat diagram sebab-akibat dan menerjemahkan strategi yang ada ke dalam sasaran dari hubungan kinerja diantara perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dalam *balanced scorecard*.
3. Mengevaluasi hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dari masing-masing perspektif.
4. Menarik kesimpulan dan saran.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan meliputi tiga hal, yaitu: hasil wawancara, hasil dokumentasi, dan hasil kuesioner. Dari hasil dokumentasi, peneliti memperoleh: (1) Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan; (2) Struktur Organisasi Perusahaan; (3) Data Pelanggan; (4) Data Karyawan; (5) Laporan Keuangan Perusahaan. Sedangkan hasil wawancara dan hasil kuesioner tertuang dalam analisis dan pembahasan.

Analisis dan Pembahasan

1. Implementasi Strategi *Balanced Scorecard* pada PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Surabaya.

Tahap-tahap dalam implementasi strategi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT PELNI Surabaya dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pernyataan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Visi PT PELNI (Persero): Menjadi perusahaan pelayaran yang tangguh dan pilihan utama pelanggan.

PELNI menjadi pilihan utama pelanggan bagi mereka yang ingin berpergian lintas pulau karena dapat menjangkau wilayah-wilayah terpencil yang tidak dapat dijangkau oleh transportasi darat dan udara.

Beberapa Misi PT PELNI (Persero):

- 1) Mengelola dan mengembangkan angkutan laut guna menjamin aksesibilitas masyarakat untuk menunjang terwujudnya wawasan nusantara.
PT PELNI (Persero) melaksanakan tanggung jawabnya dengan tidak hanya terbatas melayani pelayaran rute komersial, tetapi juga melayani pelayaran dengan rute pulau-pulau terpencil terluar
- 2) Meningkatkan nilai perusahaan melalui kreativitas, inovasi, dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia.
Untuk dapat meningkatkan nilai perusahaan, perusahaan memberikan bonus dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan memiliki kinerja yang sangat baik untuk memacu para karyawan dalam

mengeksplorasi kemampuan yang dimiliki menjadi lebih maksimal. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia juga dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan beasiswa S2 dalam dan luar negeri, serta memberikan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan unit kerja yang bersangkutan, seperti di bidang internal audit, kursus bahasa Inggris, *workshop job description & SOP*, serta *hospitality* (keramahan).

Dalam mencapai visinya, PT PELNI (Persero) berkomitmen untuk menerapkan tata Nilai Utama (*Core Values*), sebagai berikut:

- 1) *Service Excellence*: fokus pada pelanggan untuk memberikan pelayanan prima dan memastikan produk/jasa yang dikerjakan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 2) *Continous Learning*: untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan agar dapat menjalankan tugasnya dalam pencapaian tujuan perusahaan telah dilakukan pelatihan penjenjangan yang merupakan program tahunan dan sejumlah karyawan juga rutin dikirim untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang bersifat pengayaan guna mendapatkan pengetahuan-pengetahuan dan kemampuan khusus tertentu. Perusahaan juga memberikan beasiswa S2 dalam dan luar negeri.

b. Penjabaran dan Pemetaan Strategi (*Strategy Map*) Berdasarkan 4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Penjabaran visi, misi, dan tata nilai perusahaan ke dalam sasaran strategi berdasarkan empat perspektif adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Penentuan Sasaran Strategi Menurut Empat Perspektif

Perspektif	Sasaran Strategi
Keuangan	Nilai Perusahaan
Pelanggan	Nilai Pelanggan
Proses Bisnis Internal	Nilai Ekonomi Sosial dan Lingkungan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Komitmen dan Kapabilitas SDM

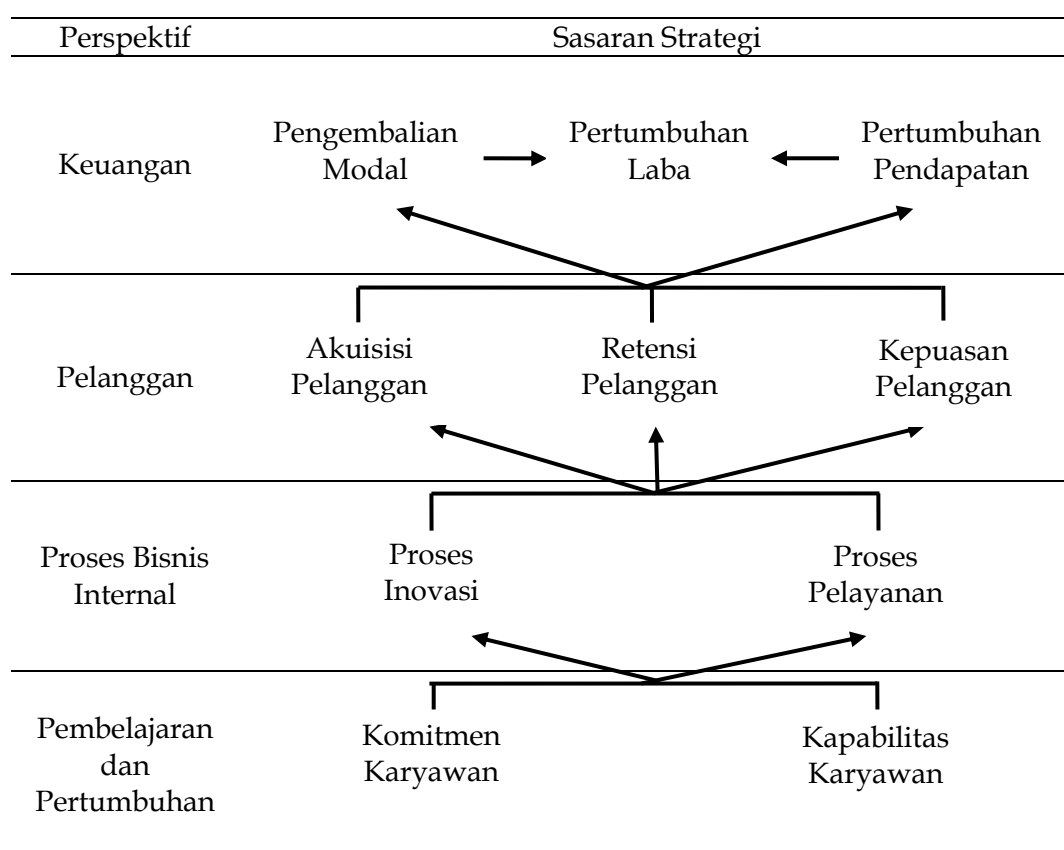
Sumber: Mulyadi (2007:215).

Berdasarkan KPI (*Key Performance Indicators*) yang telah ditetapkan, maka sasaran strategi tersebut diterjemahkan sebagai berikut:

- 1) Nilai Perusahaan: (a) Pengembalian Modal; (b) Pertumbuhan Laba; (c) Pertumbuhan Pendapatan.
- 2) Nilai Pelanggan: (a) Akuisisi Pelanggan; (b) Retensi Pelanggan; (c) Kepuasan Pelanggan.
- 3) Nilai Ekonomi Sosial dan Lingkungan: (a) Proses Inovasi; (b) Proses Pelayanan.
- 4) Komitmen dan Kapabilitas SDM: (a) Komitmen Karyawan; (b) Kapabilitas Karyawan.

Dalam menerjemahkan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis, *balanced scorecard* memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional, yaitu dalam karakteristik komprehensif. Penjabaran visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis dalam *balanced scorecard* dilakukan secara komprehensif, artinya bahwa *balanced scorecard* memperluas cakupan perspektif dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, menjadi lebih luas pada perspektif lainnya, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perluasan perspektif sasaran strategis ke perspektif non keuangan tersebut menjanjikan kinerja keuangan perusahaan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta menjadikan perusahaan mempunyai kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.



Gambar 2

Strategy Map (Peta Strategi) PT PELNI

Sumber: Data penelitian diolah.

c. **Penjabaran Sasaran Strategi Menurut Ukuran Strategi yang Meliputi Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja, Target, dan Inisiatif Target**

Sasaran strategi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan berdasarkan empat perspektif perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategi, yaitu ukuran hasil (*outcome measurelag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measurelead indicator*). Keberhasilan pencapaian sasaran strategi ditunjukkan dengan ukuran tertentu

yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil diperlukan pemacu kinerja sebagai ukuran yang menyebabkan pencapaian keberhasilan. Penentuan dua macam ukuran tersebut dimaksudkan agar usaha perusahaan dalam pencapaian sasaran-sasaran tersebut dapat dikelola dan diwujudkan.

Tabel 2
Penjabaran Sasaran Strategi dalam *Balanced Scorecard*
pada PT PELNI (Persero) cabang Surabaya

Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Target	Inisiatif Strategi
	Ukuran Hasil (<i>Log Indicator</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Lead Indicator</i>)		
Perspektif Keuangan:				
1. Pengembalian Modal	ROI	Tingkat Pengembalian Modal	1%	Mengurangi pengeluaran yang bersifat pemborosan dan menggunakan kekayaan perusahaan secara efektif dan efisien
2. Pertumbuhan Laba	Pertumbuhan Laba	Tingkat Pertumbuhan Laba	2%	
3. Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Pendapatan	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	10%	Mempertahankan dan meningkatkan produk, mutu pelayanan, dan kepuasan pelanggan
Perspektif Pelanggan:				
1. Menarik Pelanggan Baru	Akuisisi Pelanggan	Kenaikan Jumlah Pelanggan Baru	5%	Meningkatkan mutu pelayanan dan kegiatan operasional perusahaan secara berkesinambungan serta mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas pelayanan
2. Mempertahankan Pelanggan	Retensi Pelanggan	Jumlah Pelanggan Lama	90%	
3. Kepuasan Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Survei Kepuasan Pelanggan		
Perspektif Proses Bisnis Internal:				
1. Proses Inovasi	Fasilitas Baru	Terciptanya Fasilitas Baru		Menghasilkan fasilitas sesuai kebutuhan pelanggan

2. Proses Pelayanan	Layanan yang Diberikan Setelah Transaksi	Pelayanan Purna Jual		Memberikan pelayanan purna jual yang maksimal
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran:				
1. Komitmen Karyawan	Retensi Karyawan Kepuasan Karyawan	Tingkat Karyawan yang Keluar Tingkat Kepuasan Karyawan	0%	Mempertahankan dan meningkatkan fasilitas bagi karyawan
2. Kapabilitas Karyawan	Pelatihan Karyawan	Tingkat Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	60%	Meningkatkan program pelatihan dan motivasi karyawan

Sumber: Data penelitian diolah.

2. Analisis Perspektif *Balanced Scorecard*.

1) Perspektif Keuangan

a. *Return On Investment* (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Aktiva operasi}} \times 100\%$$

Tabel 3
Presentase ROI
PT PELNI cabang Surabaya
Periode 2012 s/d 2014

Tahun	Laba Operasi (Rp)	Aktiva Operasi (Rp)	ROI (%)
2012	726.244.662	32.883.851.063	2,21
2013	673.958.922	36.418.902.806	1,85
2014	536.397.486	31.748.900.223	1,69

Sumber: Data penelitian diolah.

Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa ROI perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun, hal ini dikarenakan pendapatan perusahaan menurun dari tahun ke tahun yang berpengaruh pada semakin menurunnya laba usaha. Menurut asisten manajer akuntansi, perusahaan akan terus berusaha meningkatkan laba dan memanfaatkan seluruh sumber daya secara efektif sehingga dapat meningkatkan ROI.

b. Tingkat Pertumbuhan Laba

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Laba} = \frac{\text{Laba bersih th ini} - \text{Laba bersih th lalu}}{\text{Laba bersih th lalu}} \times 100\%$$

Tabel 4
Presentase Tingkat Pertumbuhan Laba
PT PELNI cabang Surabaya
Periode 2012 s/d 2014

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Tingkat Pertumbuhan Laba (%)
2012	(5.086.938.988)	-
2013	(4.298.521.508)	(15,49)
2014	(4.088.413.152)	(4,89)

Sumber: Data penelitian diolah.

Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan laba PT PELNI (Persero) cabang Surabaya dari tahun ke tahun mengalami peningkatan meskipun masih negatif (rugi), karena besarnya biaya overhead yang ditanggung perusahaan dan pendapatan menurun dari tahun ke tahun.

c. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan th ini} - \text{Pendapatan th lalu}}{\text{Pendapatan th lalu}} \times 100\%$$

Tabel 5
Presentase Tingkat Pertumbuhan Pendapatan
PT PELNI cabang Surabaya
Periode 2012 s/d 2014

Tahun	Pendapatan (Rp)	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan (%)
2012	801.568.162	-
2013	712.731.422	(11,08)
2014	536.397.486	(24,74)

Sumber: Data penelitian diolah.

Dari perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa tingkat pertumbuhan pendapatan PT PELNI cabang Surabaya dari tahun ke tahun mengalami penurunan, karena banyaknya penumpang yang beralih menggunakan pesawat berbiaya murah (*low cost carrier*).

2) Perspektif Pelanggan

a. Tingkat Pemerolehan Pelanggan (*Customer Acquisition*)

$$\text{Pelangan} = \frac{\text{Akuisisi Pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Tabel 6
Presentase Akuisisi Pelanggan
PT PELNI cabang Surabaya
Periode 2012 s/d 2014

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru	Akuisisi Pelanggan
2012	22	1	4,55%
2013	24	2	8,34%
2014	25	1	4%

Sumber: Data penelitian diolah.

Dari tabel 6, menunjukkan bahwa akuisisi pelanggan PT PELNI (Persero) cabang Surabaya pada tahun 2012 ke 2013 mengalami kenaikan dan pada tahun 2014 mengalami penurunan. Penurunan tersebut dikarenakan minat masyarakat menggunakan jasa angkutan kapal penumpang pelni makin menurun.

b. Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

$$\text{Pelangan} = \frac{\text{Retensi Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Tabel 7
Presentase Retensi Pelanggan
PT PELNI cabang Surabaya
Periode 2012 s/d 2014

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Lama	Retensi Pelanggan
2012	22	21	95,45%
2013	24	22	91,67%
2014	25	24	96%

Sumber: Data penelitian diolah.

Berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan bahwa retensi pelanggan PT PELNI (Persero) cabang Surabaya pada tahun 2012 ke 2013 mengalami penurunan dan pada tahun 2014 mengalami peningkatan. Menurut asisten manajer pelayanan jasa, perusahaan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik, serta melaksanakan perbaikan dan penambahan fasilitas yang dapat memberikan kenyamanan pelanggan sehingga dapat terus menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

c. Kepuasan Pelanggan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan fasilitas yang diberikan selama menggunakan jasa PT PELNI (Persero) cabang Surabaya. Kuesioner kepuasan pelanggan disebarikan sebanyak 50 responden. Dalam setiap kuesioner tersebut terdapat 15 pertanyaan serta 5 kategori kepuasan pelanggan, yaitu sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas, dan sangat puas.

Rumus presentase dari hasil rekapitulasinya adalah:

$$\frac{\text{Jumlah setiap kategori}}{(50 \text{ responden} \times 15 \text{ pertanyaan} = 750)} \times 100 \%$$

Tabel 8
Presentase Kepuasan Pelanggan
PT PELNI cabang Surabaya

Kategori Kepuasan	Jumlah	Presentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	25	3,3%
Cukup Puas	287	38,3%
Puas	316	42,1%
Sangat Puas	122	16,3%

Sumber: Data penelitian diolah.

Dari perhitungan tersebut, diketahui bahwa PT PELNI (Persero) cabang Surabaya memiliki tingkat kepuasan penumpang yang baik dengan presentase 42,1% pada kategori puas.

3) **Perspektif Proses Bisnis Internal**

a. Proses Inovasi

Menurut asisten manajer pelayanan jasa, inovasi yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Pada tahun 2012, perusahaan menerapkan *e-ticket* dan melalui kerja sama dengan PT Pos Indonesia calon penumpang kapal dapat membeli tiket kapal disetiap kantor pos terdekat sehingga calon penumpang tidak perlu repot-repot membeli tiket ke agen atau kantor pelni.

Pada tahun 2013, perusahaan telah memodifikasi salah satu kapal, yaitu KM Ciremai menjadi kapal modifikasi 3in1, yaitu mampu mengangkut penumpang, kargo, dan kendaraan serta pengambil alihan pengelolaan pelayanan penumpang, seperti pelayanan jasa *catering*, pelayanan tata graha (*housekeeping*), dan hiburan serta restoran yang sebelumnya dikelola oleh pihak ketiga, dialihkan pengelolaannya dengan menggunakan tenaga ABK PELNI.

Pada tahun 2014, perusahaan telah melakukan perbaikan dan penambahan fasilitas di salah satu kapal, yaitu KM Kelud pada tahun 2014 meliputi perbaikan kamar mandi di kelas ekonomi dan mengganti televisi tabung yang berada di beberapa sudut ruangan kapal dengan televisi layar datar, serta penambahan ruang *gym*, ruang bermain anak (*playground*), ruang *game center*, dan kafetaria.

b. Proses Pelayanan

Menurut asisten manajer pelayanan jasa, perusahaan memberikan pelayanan yang optimal bagi penumpang mulai dari pembelian tiket hingga penumpang naik diatas kapal sampai ke tujuan penumpang. Berikut adalah alur yang diberikan PT PELNI (Persero):

Pertama, calon penumpang membeli tiket di kantor pelni, agen, melalui *website*, ataupun di kantor pos dan perusahaan memberikan asuransi jiwa yang bernama ASPAN. Kedua, ketepatan waktu keberangkatan kapal sesuai dengan jadwal dan tidak mengundur waktu keberangkatan untuk mencari penumpang lagi meskipun hanya ada satu penumpang dan didalam kapal terdapat banyak fasilitas yang diberikan seperti, tempat spa, cafetaria, minimarket, mushola, poliklinik, dan lain-lain. Disamping itu, perusahaan juga memberikan keselamatan bagi penumpang yang berstandar internasional dan semua itu diberikan sampai ke tempat tujuan penumpang.

4) **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

a. Tingkat Retensi Karyawan (*Employee Turn Over*)

$$\text{Employee Turn Over} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Tabel 9
Presentase *Employee Turn Over*
PT PELNI cabang Surabaya
Periode 2012 s/d 2014

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Keluar	<i>Employee Turn Over</i>
2012	65	2	3,08%
2013	64	1	1,56%
2014	64	0	0%

Sumber: Data penelitian diolah.

Dari tabel 9, presentase *turn over* yang terjadi tahun 2012-2014 mengalami penurunan terus-menerus, menunjukkan bahwa adanya peningkatan ketahanan karyawan dalam bekerja pada perusahaan. Menurut asisten sumber daya manusia dan umum, pada tahun 2012 ada regenerasi karyawan lama diganti dengan karyawan baru yang diharapkan mampu memberikan nilai tambah pada perusahaan.

b. Pelatihan Karyawan

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang pelatihan}}{\text{Jumlah karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Tabel 10
Presentase Pelatihan Karyawan
PT PELNI cabang Surabaya
Periode 2012 s/d 2014

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Pelatihan	Rasio Karyawan yang Ikut Pelatihan
2012	65	39	60%
2013	64	41	64,1%
2014	64	42	65,6%

Sumber: Data penelitian diolah.

Dari perhitungan diatas menunjukkan bahwa karyawan yang ikut pelatihan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Menurut asisten sumber daya manusia dan umum, perusahaan telah mengembangkan program pelatihan khusus dan berkala untuk meningkatkan keahlian operasional pada karyawannya, seperti pelatihan *hospitality* yang telah dilakukan setahun ke belakang, kursus bahasa inggris, *workshop job description & SOP*. Perusahaan juga memberikan beasiswa S2 dalam dan luar negeri.

c. Kepuasan Karyawan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur kepuasan karyawan. Kuesioner kepuasan karyawan disebarkan sebanyak 50 responden. Dalam setiap kuesioner tersebut terdapat 15 pertanyaan serta 5 kategori kepuasan karyawan, yaitu sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas, dan sangat puas.

Rumus presentase dari hasil rekapitulasinya adalah:

$$\frac{\text{Jumlah setiap kategori}}{(50 \text{ responden} \times 15 \text{ pertanyaan} = 750)} \times 100 \%$$

Tabel 11
Presentase Kepuasan Karyawan
PT PELNI cabang Surabaya

Kategori Kepuasan	Jumlah	Presentase
Sangat Tidak Puas	0	0%
Tidak Puas	45	6%
Cukup Puas	291	38,8%
Puas	305	40,7%
Sangat Puas	109	14,5%

Sumber: Data penelitian diolah.

Dari perhitungan tersebut, diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan PT PELNI (Persero) cabang Surabaya dikatakan baik dengan presentase 40,7% pada kategori puas.

Tabel 12
Kinerja Empat Perspektif *Balanced Scorecard*
PT PELNI (Persero) cabang Surabaya
Periode 2012 s/d 2014

Tujuan	Ukuran	Target	Realisasi	Pencapaian	
Perspektif Keuangan:					
1. Pengembalian Modal	ROI	1%	1,92%	Baik	
2. Pertumbuhan Laba	Pertumbuhan Laba	2%	(10,19)%	Kurang Baik	
3. Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Pendapatan	10%	(17,91)%	Kurang Baik	
Perspektif Pelanggan:					
1. Menarik Pelanggan Baru	Akuisisi Pelanggan	5%	5,63%	Baik	
2. Mempertahankan Pelanggan	Retensi Pelanggan	90%	94,37%	Baik	
3. Kepuasan Pelanggan	Kepuasan Pelanggan:				
	• Sangat Puas		16,3%		
	• Puas		42,1%		
	• Cukup Puas		38,3%	Baik	
	• Tidak Puas		3,3%		
• Sangat Tidak Puas		0%			
Perspektif Proses Bisnis Internal:					
1. Proses Inovasi	Fasilitas Baru	-	-	-	
2. Proses Pelayanan	Layanan yang Diberikan Setelah Transaksi	-	-	-	
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran:					
1. Komitmen Karyawan	a. Retensi Karyawan	0%	1,55	Kurang Baik	
	b. Kepuasan Karyawan:	• Sangat Puas		14,5%	
		• Puas		40,7%	
		• Cukup Puas		38,8%	Baik
		• Tidak Puas		6%	
• Sangat Tidak Puas		0%			
2. Kapabilitas Karyawan	Pelatihan Karyawan	60%	63,23%	Baik	

Sumber: Data penelitian diolah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) *Balanced scorecard* merupakan metode yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategi dan ukuran kinerja dalam empat perspektif; (2) Pencapaian kinerja perusahaan mencapai target hampir diseluruh perspektif. Hal ini menunjukkan hasil kinerja perusahaan yang baik. Namun pada perspektif keuangan perlu mendapat perhatian penting karena adanya penurunan pendapatan yang mempengaruhi tingkat pertumbuhan laba dan tingkat pertumbuhan pendapatan; (3) Metode *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat

implementasi strategi dalam mengukur kinerja manajemen dengan perspektif keuangan dan non-keuangan sehingga selaras dengan visi dan misi yang ingin dicapai.

Saran

Berdasarkan pada simpulan yang telah dikemukakan diatas, berikut ini beberapa saran yang dapat digunakan sebagai pertimbangan: (1) Diharapkan PT PELNI (Persero) cabang Surabaya mampu meningkatkan pelayanan seperti memperhatikan keamanan diatas kapal, dan memperluas rute pelayaran; (2) Diharapkan perusahaan mampu memperbaiki semua fasilitas yang dapat memberikan kenyamanan pada penumpang serta mampu menciptakan inovasi-inovasi baru untuk menarik pelanggan baru guna menjaga eksistensinya di dunia usaha jasa transportasi; (3) Diharapkan perusahaan dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja manajemen dan implementasi strategi agar dapat selaras dengan visi dan misi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, I. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Badan Penerbit Fakultas Geografi (BPFGe). Yogyakarta.
- Blocher, E. J., K. H. Chen, G. Cokins, dan T. W. Lin. 2007. *Manajemen Biaya*. Edisi Ketiga. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.
- Bogdan, R. dan S. J. Taylor. 1975. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York.
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Lysandra, S. 2009. Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Alternatif pada Penilaian Kinerja. *Jurnal Ilmiah Akuntansi* 8(2): 113-136.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Pertama. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Moleong, L. J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Renaja Rosdakarya. Bandung.
- Sapitri, L. 2014. Evaluasi Strategi dengan Pendekatan Balanced Scorecard untuk Meningkatkan Pertumbuhan Pendapatan pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya.
- Soamole, B. dan B. Susanto. 2013. Analisis Persepsi Penumpang terhadap Kualitas Pelayanan Angkutan Laut di Pelabuhan Regional Sanana Kab. Kepulauan Sula, Prop. Maluku Utara. *Jurnal Teknik Sipil* 12(3): 202-209.
- Tunggal, A.W. 2003. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.
- Whittaker, J. 1993. *The Government Performance Result Act*. Educational Services Institute.
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja*. Erlangga. Jakarta.

