

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
PERSPEKTIF KEUANGAN, PERSPEKTIF PELANGGAN, PERSPEKTIF PROSES
BISNIS INTERNAL DAN PERSPEKTIF PERTUMBUHAN PEMBELAJARAN
(BALANCE SCORE CARD) PADA PT. GAPURA ANGKASA**

Nurul Annisa

Alumni Fakultas Ekonomi UST
Email: anisanurul147@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to determine the performance of PT. Gapura Angkasa Yogyakarta viewed from a financial perspective, to know the performance of PT. Gapura Angkasa Yogyakarta viewed from a financial perspective, to know the performance of PT. Gapura Angkasa Yogyakarta viewed from the perspective of internal business processes, and to determine the performance of PT. Gapura Angkasa Yogyakarta viewed from the perspective of growth and learning. The type of this research is quantitative descriptive research.

The population used are some customers and employees who work in PT. Gapura Angkasa Yogyakarta. Sampling method used using proportional stratified random sampling. The type of data used is quantitative and qualitative data. Then the data source used in the form of primary and secondary data. The results of the research indicate that the financial performance of PT. Gapura Angkasa Yogyakarta is quite good and has been pressing costs to reduce expenditure. This is also accompanied by good earnings achievement. the result from the customer perspective is said to be well indicated from the level of satisfaction of the average customer is satisfied with the condition of service, from the perspective of growth and learning is shown from the index of employee satisfaction reached 972 points or are in 756-1.092 point intervals or categorized not satisfied.

Keywords: *financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning growth perspective.*

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini berkembang sangat pesat dan bervariasi. Hal tersebut nyata dirasakan dalam dunia penerbangan, baik penerbangan domestik maupun internasional. Kebutuhan akan suatu perjalanan juga dirasakan pelanggan dalam memilih jasa transportasi yang dianggap bisa membawa perjalanan mereka untuk dapat sampai ke tempat tujuan dengan cepat, aman serta terjangkau oleh kebutuhan ekonominya. Hal-hal tersebut merupakan suatu bentuk pertimbangan yang bahkan menuntut perusahaan *ground handling* dan berbagai maskapai penerbangan untuk memberikan solusi terhadap permintaan pasar yang semakin banyak akan kebutuhannya menggunakan transportasi udara. Perusahaan *ground handling* dan *airline* berusaha meningkatkan kualitas pelayanan dan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan penumpang. PT Garuda Indonesia melaksanakan kegiatan secara keseluruhan untuk melayani kebutuhan penumpang mulai dari tiket, pelayanan penumpang, pelayanan pesawat serta penanganan kargo. Namun setelah dirasakan perlu adanya profesionalisme dalam pelayanan *ground handling* maka PT Angkasa Pura I dan II memutuskan mendirikan perusahaan baru. PT. Gapura Angkasa telah mempunyai standar khusus untuk pelayanan penanganan *ground handling* yang dikeluarkan oleh IATA meliputi perwakilan dan akomodasi, *load control* dan Departemen Komunikasi, unit *load device*

(ULD) *control*, penumpang dan bagasi, kargo dan pos, *ramp handling*, pelayanan pesawat, pelayanan bahan bakar, perawatan pesawat, *flight operation anf crew administration*, transportasi darat, pelayanan katering, pengawasan dan admistrasi, keamanan.

Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, PT. Garuda Angkasa membutuhkan pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi sejauh mana perusahaan menjalankan aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. PT. Garuda Angkasa dalam melakukan pengukuran kinerja menggunakan sistem *balance score card*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen (dan bukan sekedar sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi mereka, menerjemahkan strategi menjadi tindakan, dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat. Pertama kali *Balanced Scorecard* diperkenalkan pada tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *balanced scorecrad* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. Pada penelitian ini menerapkan elemen-elemen *balance scorecard* dalam mengukur kinerja PT Garuda Angkasa melalui perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif bisnis internal. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk membahas judul “Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT Garuda Angkasa Menggunakan Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal Dan Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran”. Mengacu pada latar belakang tersebut maka rumusan masalah yang menjadi landasan penelitian ini adalah: 1) bagaimana kinerja PT Garuda Angkasa Yogyakarta ditinjau dari perspektif keuangan? 2) bagaimana kinerja PT Garuda Angkasa Yogyakarta ditinjau dari perspektif pelanggan? 3) bagaimana kinerja PT Garuda Angkasa Yogyakarta ditinjau dari proses bisnis internal? 4) bagaimana kinerja PT Garuda Angkasa Yogyakarta ditinjau perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengukuran Kinerja

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Selain itu menurut Mulyadi (2001:337), kinerja adalah keberhasilan personal, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Dapat diperluas bahwa kinerja merupakan kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen. Yuwono et, al., (2007:23) mengatakan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Ada tiga metode yang dapat digunakan perusahaan dalam mengukur kinerjanya yaitu Tangen (2005): (1) *Fully integrated* merupakan metode pengukuran kinerja yang paling baik advances karena banyak kebutuhan yang harus dipenuhi, mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan stakeholders dipertimbangkan. Database dan sistem pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya, (2) *Balanced* adalah metode yang mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, mendukung inovasi dan pembelajaran serta berorientasi pelanggan, (3) *Mostly financial* merepresentasikan metode pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktivitas pekerja. Manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan, antara lain: a) memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, b)

mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, c) merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis d) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Balanced Scorecard

MenurutPranata (2014:68) *balanced scorecard* merupakan salah satu alat pengukuran kinerja manajemen yang dapat membantu suatu organisasi untuk mentranslasikan visi dan strategi ke dalam aksi. Pada konsep *balanced scorecard* tidak hanya aspek keuangan saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*. *Balanced Scorecard* memberikan gambaran baik dari segi keuangan maupun non keuangan dari suatu entitas bisnis yang pengukurannya mencakup empat perspektif yaitu: 1) perspektifkeuangan, 2) perspektifpelanggan, 3) perspektif proses bisnisinternal, 4) perspektif pembelajaran danpertumbuhan.

Balanced Scorecard (BSC) sebagai Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Yuwono, et al (2007:31) menjelaskan bahwa ada tiga tahapan dalam pengukuran kinerja keuangan, yakni *Growth*, *Sustain*, dan *Harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. 1) Tahap *growth* adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. 2) Tahap *sustain* adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Tolak ukur yang digunakan, yaitu ROI, ROE, dan EVA. 3) Tahap *harvest* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini sehingga menjadi tolok ukur adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Balanced Scorecard (BSC) sebagai Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *Customer* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Dalam perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu (Yuwono, et al, 2007:33):

- 1) *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - a) *Market Share* (pangsa pasar).
 - b) *Customer Retention*(kesetiaan pelanggan)
 - c) *Customer Acquisition*(akuisisi pelanggan)
 - d) *Customer Satifaction*(kepuasan pelanggan)
 - e) *Customer Profitability*
- 2) *Customer Value Proportion* merupakan pemicu kinerja yang terdapat dalam *Core Value Proposition* yang didasarkan pada atribut, sebagai berikut:
 - a) *Produck Service Attributes*, meliputi fungsi dari produk jasa, harga dan kualitas.
 - b) *Customer Relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.

- c) *Images and Reputation*, membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Balanced Scorecard (BSC) sebagai Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perpektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat didalam perusahaan. Menurut Yuwono, et al., (2007:37) membagi proses bisnis internal ke dalam proses sebagai berikut:

a) **Proses inovasi**

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

b) **Proses operasi**

Proses operasi yakni proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa.

c) **Proses pelayanan purna jual**

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan.

Balanced Scorecard (BSC) sebagai Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedurs*. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2007:174), yaitu :

- 1) Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)
- 2) Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)
- 3) Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Aligment*)

Keunggulan Balanced Scorecard

Pengertian keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik menurut Mulyadi (2001: 18) adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, dan (4) terukur.

Syarat-syarat Pengukuran Kinerja yang Baik

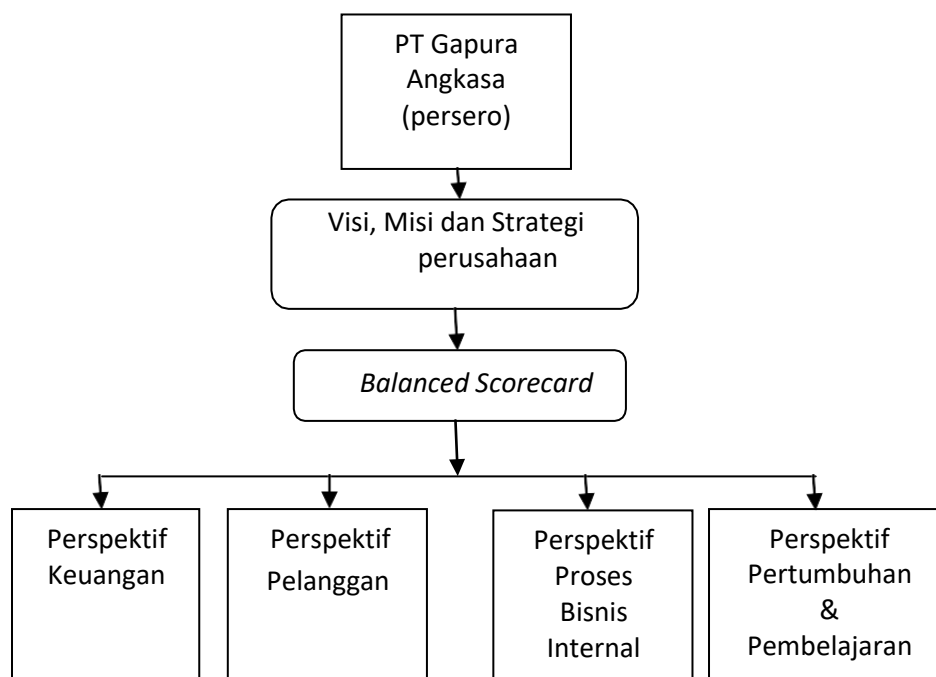
Menurut Nurul Fitri Zainal (2011:28), ada beberapa syarat pengukuran kinerja yang baik didalam perusahaan antara lain :

1. Harus didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi terhadap berbagai aktivitas, menggunakan ukuran kinerja yang *costumer validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah yang ada untuk kemungkinan perbaikan.

Kerangka Pikir Penelitian

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai visi, misi dan strategi dan kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dari pengukuran kinerja perusahaan yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Gambar 1.1
Kerangka Pikir Penelitian



METODE PENELITIAN

Sifat Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis pada PT. Gapura Angkasa Yogyakarta adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Desain penelitian merupakan pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian, karena desain penelitian merupakan rencana yang berisi tentang hal-hal yang akan dilakukan peneliti mulai dari menentukan hipotesis penelitian, analisis terhadap data yang telah dikumpulkan, sampai pada tahap pengambilan kesimpulan dan saran yang akan diberikan.

Definisi Operasional dan Indikator

1. Perspektif Keuangan (X_1)

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan menggunakan pengukuran umum seperti profitabilitas dan total *Cost*, sedangkan untuk pengukuran kinerja yang umum digunakan adalah analisis rasio: 1) Peningkatan *Profit* 2) *Total Cost* 3) Analisis *Rasio*

2. Perspektif Pelanggan (X_2)

a. Indeks Kepuasan Pelanggan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan.

b. Citra Perusahaan

Pengukuran citra perusahaan dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada pelanggan dan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3)

PT. Gapura Angkasa Yogyakarta melakukan pengukuran kinerja dalam 3 hal yaitu:

- a. Inovasi dan efisiensi,
- b. Efektivitas proses operasi
- c. Pelayanan purnajual.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X_4)

Perspektif ini lebih ditekankan pada karyawan sebagai salah satu sumber daya yang berarti bagi perusahaan, oleh karena itu perspektif ini lebih banyak menggunakan rasio yang mengamati kepuasan dan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri, sebagai berikut :

- a. *Employee Satisfaction Index*,
- b. *Learning Indeks*
- c. *Employee Productivity*.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah beberapa pelanggan dan karyawan yang bekerja pada PT. Gapura Angkasa Yogyakarta. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportional Stratified Random Sampling*. Metode ini adalah teknik pengambilan sampel dan populasi secara acak dan berstrata secara proporsional. Maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Teknik Pengambilan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Wawancara yaitu mengadakan komunikasi secara langsung dengan pimpinan, staf, dan karyawan/perusahaan.
- b. Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung
- c. Kuesioner yaitu memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja dari 4 (Empat) Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

1. Laba

Berikut ini disajikan tabel yang memuat data dari tahun 2014-2016.

Tabel 1.1

Laba PT. Gapura Angkasa Yogyakarta Tahun 2014-2016

Tahun	Laba
2014	7.233.421.791,14
2015	20.970.525.191,48

2016	45.278.112.281,62
------	-------------------

(sumber : Data Keuangan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta – Data Diolah)

Berdasarkan tabel 4.1 terlihat bahwa laba tahun 2014 adalah sebesar Rp 7.233.421.791,14, target laba yang diharapkan tercapai untuk tahun 2015 setidaknya melebihi atau minimal sama dengan laba tahun 2016

Laba Tahun 2015 - Laba Tahun 2014

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Kenaikan Laba Tahun 2015} &= \frac{\text{Laba Tahun 2015} - \text{Laba Tahun 2014}}{\text{Laba Tahun 2014}} \times 100\% \\ &= \frac{20.970.525.191,48 - 7.233.421.791,14}{7.233.421.791,14} \times 100\% \\ &= \frac{13.737.103.400,34}{7.233.421.791,14} \times 100\% \\ &= 0,019\% \end{aligned}$$

Laba Tahun 2016 - Laba Tahun 2015

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Kenaikan Laba Tahun 2016} &= \frac{\text{Laba Tahun 2016} - \text{Laba Tahun 2015}}{\text{Laba Tahun 2015}} \times 100\% \\ &= \frac{45.278.112.281,62 - 20.970.525.191,48}{20.970.525.191,48} \times 100\% \\ &= \frac{24.307.587.090,14}{20.970.525.090,14} \times 100\% \\ &= 0,012\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan kenaikan laba untuk tahun 2015, tingkat kenaikan laba mencapai 0,019% sedangkan pada tahun 2016 tingkat kenaikan laba mencapai 0,012%. Sehingga kategori tingkat laba adalah naik dan positif.

2. Total Cost

Dari data keuangan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta dapat dilihat Total Cost sebagai berikut:

Tabel 1.2
Total Biaya PT. Gapura Angkasa Yogyakarta Tahun 2014-2016

Tahun	Biaya Operasional (1)	Biaya Lain-lain (2)	Total Biaya (3)=(1)+(2)
2014	Rp. 140.178.591.783,20	Rp. 1.839.409.798,38	Rp. 142.018.001.581,58
2015	Rp. 174.117.385.400,12	Rp. 4.218.858.845,71	Rp. 178.336.244.245,83
2016	Rp. 182.773.581.602,23	Rp. 3.308.866.660,70	Rp. 186.082.448.262,93

Sumber : laporan keuangan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta.

Dari tabel 4.2 dapat di lihat bahwa total biaya dari tahun 2014-2016 mengalami kenaikan, hal tersebut dapat dihitung sebagai berikut.

$$\text{Tingkat Total Biaya Tahun 2015} = \frac{\text{Total Biaya Tahun 2015} - \text{Total Biaya Tahun 2014}}{\text{Total Biaya Tahun 2014}} \times 100\%$$

$$= \frac{178.336.244.245,83 - 142.018.001.581,58}{142.018.001.581,58} \times 100\%$$

$$= 0,003\%$$

$$\text{Tingkat Total Biaya Tahun 2016} = \frac{\text{Total Biaya Tahun 2016} - \text{Total Biaya Tahun 2015}}{\text{Total Biaya Tahun 2015}} \times 100\%$$

$$= \frac{186.082.448.262,93 - 178.336.244.245,83}{178.336.244.245,83} \times 100\%$$

$$= 4,343\%$$

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dikatakan ada kenaikan tentang biaya.

3. Return On Equity (ROE)

Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta dapat dihitung ROE sebagai berikut:

Tabel 1.3
Perhitungan Laba Bersih PT. Gapura Angkasa tahun 2014-2016

Tahun	Lab a Sebelum Pajak (1)	Pajak (2)	Lab a Bersih setelah pajak (3) = (1) + (2)
-------	-------------------------	-----------	--

2014	Rp. 7.233.421.791,14	-	Rp. 7.233.421.791,14
2015	Rp. 20.970.525.191,48	-	Rp. 20.970.525.191,48
2016	Rp. 45.278.112.281,62	-	Rp. 45.278.112.281,62

Sumber: Laporan Keuangan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta dan data diolah

Tabel 1.4
Perhitungan ROE PT. Gapura Angkasa Yogyakarta Tahun 2014-2016

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak(1)	Modal (2)	ROE (3)=(1) : (2) x100%
2014	Rp. 7.233.421.791,14	Rp. 127.080.023.288,8 1	5,692%
2015	Rp. 20.970.525.191,48	Rp.53.479.921.148 ,00	39,212 %
2016	Rp. 45.278.112.281,62	Rp. 56.502.739.425	80.134 %

Sumber: Laporan Keuangan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta dan data diolah

Berdasarkan tabel 4.4 di atas maka dapat dilihat bahwa kemampuan perusahaan untuk mengembalikan modal atas tingkat modal yang didapatkan juga mengalami peningkatan selama tiga periode terakhir. Pada tahun 2014, ROE PT. Gapura Angkasa Yogyakarta sebesar 5,692 %, sedangkan tahun 2015 sebesar 39,212%. Kemudian ROE pada tahun 2016 mengalami peningkatan menjadi 80,134%.

4. Return On Investment(ROI)

Berdasarkan data keuangan, maka ROI PT. Gapura Angkasa Yogyakarta adalah sebagai berikut.

Tabel 1.5
Perhitungan ROI PT. Gapura Angkasa Yogyakarta Tahun 2014-2016

Tahun	Laba Bersih (1)	Total Asset (2)	ROI (3) = (1) : (2) x 100%
2014	Rp. 7.233.421.791,14	Rp. 54.153.369.415,0 1	0,001%
2015	Rp. 20.970.525.191,4 8	Rp. 35.755.713.008,6 3	0,006%
2016	Rp. 45.278.112.281,6 2	Rp. 46.960.675.477,28	0,009%

Sumber: Laporan keuangan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta dan Data diolah

Dari tabel 4.5 di atas terlihat jelas bahwa ROI pada tahun 2014 mengalami penurunan

sebesar 0,001% kemudian tahun 2015 dan 2016 mengalami peningkatan sebesar 0,006% dan 0,009%.

Perspektif Pelanggan

Hasil uji Reliabilitas untuk 8 pertanyaan dalam kusioner menghasilkan nilai Cronbach's Alpha (α) sebesar 0,838. Ini menunjukkan bahwa kusioner sangat reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Dari 100 kusioner yang terdiri dari 8 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimaksudkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan Valid.

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi

Pada proses ini PT. Gapura Angkasa Yogyakarta berusaha untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan serta solusi untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya. Proses ini dilakukan dengan melakukan suatu riset pasar sehingga mampu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara lebih spesifik sehingga perusahaan mampu menciptakan nilai lebih dalam hal pemenuhan kebutuhan pelanggan.

2. Proses Operasi (*Operation Process*)

Dalam proses operasinya, PT. Gapura Angkasa Yogyakarta selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi konsumen. Dalam pelaksanaannya, pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan selalu memberikan rasa keadilan bagi pelanggan dalam hal kesucian dengan penetapan beban pada pajak bandara (*Airport tax*). Selain itu dalam pelayanan perusahaan juga memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk mendapatkan informasi penerbangan atau kedatangan yang diperlukan pelanggan dengan menggunakan suatu layar informasi yang diletakkan di tempat yang strategis dan terjangkau.

3. Proses Layanan Purna Jual

Dalam hal pelayanan purna jual dalam bentuk pengaduan atau komplain seperti kekurangan nyamanan saat di bandara atau kehilangan barang di dalam lingkungan bandara, kekurangan fasilitas dan berbagai keluhan lainnya, maka PT. Gapura Angkasa Yogyakarta memberikan layanan berupa layanan informasi dan pengaduan yang dapat dihubungi kapan saja di PT. Gapura Angkasa Yogyakarta. Kemudian untuk mengetahui perusahaan telah menjalankan proses bisnis internal dengan baik melalui inovasi, proses operasi dan layanan purna jual, maka kita dapat menilai proses bisnis internal melalui kuesioner mengenai kepuasan pelanggan yang diberikan kepada pelanggan. Dengan adanya kuesioner yang menggambarkan bisnis internal tersebut maka kita dapat mengetahui apakah proses bisnis internal untuk menciptakan kepuasan pelanggan telah berjalan dengan baik.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. *Employee Satisfaction Index*

Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17,0 for windows. Setelah dilakukan uji validitas semua pertanyaan dalam kusioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas untuk 10 pertanyaan dalam kusioner menghasilkan nilai Cronbach's Alpha (α) sebesar 0,894. Ini menunjukkan bahwa kusioner sangat *reliable*,

apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

2. Learning Indeks

Untuk pengujian validitas dengan metode Pearson Correlation dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17,0 for windows. Setelah dilakukan uji validitas semua pertanyaan dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas untuk 10 pertanyaan dalam kuisisioner menghasilkan nilai Cronbach's Alpha (∞) 0,867. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner sangat reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relative tidak berbeda. Dari 57 kuisisioner yang terdiri dari 10 pertanyaan, dan semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk tingkat pembelajaran dalam perusahaan.

Kinerja Pada PT. Gapura Angkasa Yogyakarta dengan menggunakan Balanced Scorecard

Dari total 9 tolok ukur yang digunakan, terdapat delapan tolok ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan, sedangkan satu tidak memenuhi standar. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Gapura Angkasa Yogyakarta adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Total Persentase Kinerja} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\% \\ &= \frac{8}{9} \times 100\% \\ &= 88,89\% \end{aligned}$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai perusahaan, maka ditetapkan standar, standar yang digunakan disini adalah standar yang digunakan oleh Afandi (2008: 31) sebagai berikut:

Sangat Baik	: 80 - 100% dari standar yang ditetapkan
Baik	: 60 - 80% dari standar yang ditetapkan
Cukup	: 40 - 60% dari standar yang ditetapkan
Kurang	: 20 - 40% dari standar yang ditetapkan
Tidak Baik	: 0 - 20%

Standar yang ditetapkan dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Gapura Angkasa Yogyakarta melalui pendekatan balanced scorecard adalah sebesar 88,89 % dari total tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Gapura Angkasa Yogyakarta secara keseluruhan mempunyai kinerja yang baik.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dilihat dari 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* dapat dikatakan baik karena perusahaan dapat mencapai 88,89 % dari standar yang ditetapkan atau sebanyak 8 (delapan) dari 9(sembilan) tolok ukur yang digunakan oleh *Balanced Scorecard* berhasil memenuhi target.
2. Dari beberapa tolok ukur keuangan tersebut, dapat diartikan bahwa kinerja keuangan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta cukup baik. PT. Gapura Angkasa Yogyakarta telah menekan biaya untuk mengurangi pengeluaran dan hal ini juga diikuti dengan pencapaian pendapatan yang baik walaupun masih jauh dari yang ditargetkan. Namun tidak semua komponen biaya dilakukan secara efektif. Walaupun perubahan biaya mengalami penurunan kearah yang lebih baik namun besarnya angka pertumbuhan pendapatan masih jauh lebih kecil dari pada jumlah perubahan biaya. Maka, diharapkan bagi pihak PT. Gapura Angkasa Yogyakarta untuk lebih meningkatkan pendapatannya sehingga dapat mencapai yang ditargetkan.
3. Dari perspektif pelanggan dikatakan baik karena dilihat dari kuisioner tingkat kepuasan pelanggan rata-rata merasa puas terhadap kondisi pelayanan yang di berikan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta Peningkatan kualitas pelayanan pun terus dilakukan begitu juga dengan kenyamanan. Diharapkan dengan adanya usaha-usaha tersebut akan meningkatkan jumlah pelanggan di tahun berikutnya sehingga akan meningkatkan pendapatan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta.
4. Dari perspektif proses bisnis internal dikatakan baik, karena dari tiga tolok ukur yang digunakan, semuanya dikategorikan baik. PT. Gapura Angkasa Yogyakarta harus lebih meningkatkan pelayanan khususnya pada segi keamanan, segi bangunan dan sarana yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelayanan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta.
5. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Indeks kepuasan karyawan yang dicapai pada penyebaran kuisioner adalah sebesar 972 point atau berada dalam interval antara 756 – 1.092 point atau dapat dikategorikan tidak puas, Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang ada dalam PT. Gapura Angkasa Yogyakarta belum mencapai standar yang diharapkan. Sedangkan indeks pembelajaran yang dicapai dari hasil penyebaran kuisioner adalah sebesar 1354 atau berada dalam interval antara 1.190 – 1.470 point atau dapat dikategorikan baik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Pada perspektif keuangan PT. Gapura Angkasa Yogyakarta lebih dapat meningkatkan laba dan penjualan sehingga dapat meningkatkan ROI dan ROE perusahaan.
2. Pada perspektif non keuangan walaupun PT. Gapura Angkasa Yogyakarta memiliki kinerja yang baik yang diinterpretasikan dengan hasil yang umumnya pelanggan/karyawan puas, sebaiknya perusahaan tetap berusaha untuk lebih meningkatkan layanan yang diberikan serta membenahi beberapa sarana yang dapat menunjang operasionalisasi dari beberapa kebijakan perusahaan sehingga memiliki kinerja yang semakin baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. 2013. Analisis Pendekatan Balanced Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja. Skripsi.Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jurusan Akuntansi. Universitas Hasanuddin.
- Ali, Musthofa. Analisis kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada U.D Bumbu Masak Machmudah Sidoarjo (Malang, Skripsi, Universitas Brawijaya, 2008)
- Arikunto, Suharsimi. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aurora, Novella. Penerapan balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja studi pada RSUD Tugurejo Semarang (Semarang, Skripsi, Universitas Diponegoro, 2010)
- Azizah. Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Sistem Balanced Scorecard studi pada Perusahaan Daerah Air Minum PDAM kota Madiun (Malang, Skripsi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2009).
- Batara, Triamita Tandipanga. 2011. Pengertian dan manfaat Pengukuran Kinerja. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Hasanuddin
- Dharmawan, dkk Valuation of tofu agro industry's performance using balanced scorecard and neuro – fuzzy a case study in banyumas regency, central java (Jakarta, Journal. Universitas Gunadarma Jakarta, 2010)
- Fitri, Nurul Zainal. 2011. Syarat-syarat Pengukuran Kinerja yang Baik. Skripsi.Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Hasanuddin
- Gaspersz, Vincent. 2005.*Sistem Manajemen Terintegrasi : Balanced Scorecard Dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Buku Ke tiga. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Irma Suryani, Yulia, Asmaul Husna & Tumpal Manik (2016)., Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Angkasa Pura II (persero) Bandara Raja Haji Fisabilillah) Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. , Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System, Harvard Business Review, 2007.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. , Focusing Your Organization On Strategy – With The Balanced Scorecard, 2nd Edition, Harvard Business Review, 2000.
- Muhamad Joni Pranata (2014) Penarapan *Balanced Scorecard* Dalam Pencapaian Visi Dan Misi Pada Sma Ipiems Surabaya, Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 4 No. 2
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard :Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Kedua. Cetak Kesatu. Jakarta : Salemba Empat

- Mulyadi dan Setyawan Jony.2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen "Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan"*.Edisi Kedua. Cetakan Kesatu. Jakarta: SalembaEmpat.
- Scott. I. W, Tiessen. P, 1999, *Managerial Tiem and Performance Measurement, Accounting Organizational and Society*.Vol. 24.P.263-285.
- Simamora. Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bina Rupa Aksara: Jakarta.
- Sipayung, F. 2009. *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. 2(1): 7 – 14.
- Suarni, Rini Pranama Putri, 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard*
- Sugesti, Hesti (2017) *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan BSC Terhadap Keunggulan Bersaing PT Angkasa Pura Ii (Persero) Bandung Politeknik Pos Indonesia Forum Keuangan Dan Bisnis Indonesia (FKBI), 6 , 2017, 63-76*
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta. Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta. Sugiyono, 2006, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ketujuh, Bandung: CV. Alfabeta.