

Pengukuran Kinerja Perusahaan Otobus dengan Metode Balanced Scorecard

Faricha Aulia Azzahra ¹, Kholilatul Izzah ^{*2} dan Muhammad Ainul Yaqin ³

¹ Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang; 220605110174@student.uin-malang.ac.id

^{*2} Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang; 220605110125@student.uin-malang.ac.id

³ Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang; yaqinov@ti.uin-malang.ac.id

Abstrak: Perusahaan otobus (PO) saat ini menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja dan daya saing di tengah persaingan industri transportasi yang semakin ketat. Dengan menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC), penelitian ini melakukan evaluasi komprehensif terhadap kinerja PT Lorena, salah satu perusahaan otobus terkemuka. Analisis mendalam dilakukan terhadap data triwulanan tahun 2023 dengan fokus pada beberapa indikator kunci seperti profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan kepuasan karyawan. Hasil penelitian mengungkapkan adanya fluktuasi yang signifikan dalam kinerja keuangan PT Lorena, serta tantangan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan. Meskipun terdapat beberapa indikator positif, secara keseluruhan perusahaan masih menghadapi sejumlah kendala. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya penerapan BSC sebagai alat strategis untuk mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan. Dengan menggunakan BSC, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan efisiensi operasional, memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, dan pada akhirnya, mempertahankan daya saing di pasar yang dinamis. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi industri transportasi, khususnya bagi perusahaan otobus. Temuan-temuan yang dihasilkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam mengadopsi pendekatan berbasis BSC untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti perlunya perusahaan otobus untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan melakukan inovasi untuk tetap relevan.

Keywords: Balance Scorecard; kinerja perusahaan; perusahaan otobus; perspektif keuangan.

DOI: <https://doi.org/10.47134/jacis>

*Correspondensi: Kholilatul Izzah

Email: 220605110125@student.uin-malang.ac.id

Receive: 5 Desember 2024

Accepted: 16 Desember 2024

Published: 23 Desember 2024



Copyright: © 2021 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstrak: Bus companies (POs) are currently facing challenges in maintaining performance and competitiveness in the midst of increasingly fierce competition in the transportation industry. Using the Balanced Scorecard (BSC) method, this study conducted a comprehensive evaluation of the performance of PT Lorena, one of the leading bus companies. An in-depth analysis was conducted on quarterly data for 2023 with a focus on several key indicators such as profitability, customer satisfaction, and employee satisfaction. The results revealed significant fluctuations in PT Lorena's financial performance, as well as challenges in maintaining customer loyalty. Despite some positive indicators, overall the company still faces a number of obstacles. These findings underscore the importance of implementing BSC as a strategic tool to identify areas for improvement. By using BSC, companies can formulate more effective strategies to improve operational efficiency, provide better customer service, and ultimately, maintain competitiveness in a dynamic market. This research makes an important contribution to the transportation industry, especially for bus companies. The findings can serve as a

reference for other companies in adopting a BSC-based approach to improve their performance. In addition, this study also highlights the need for bus companies to continuously adapt to the changing business environment and innovate to remain relevant.

Keywords: Balance Scorecard; company performance; bus company; financial perspective

PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin ketat di industri transportasi menuntut perusahaan otobus (PO) untuk terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional agar tetap kompetitif. Perkembangan digitalisasi serta peningkatan preferensi pelanggan terhadap layanan transportasi berbasis aplikasi menciptakan tantangan baru bagi PO dalam mempertahankan pelanggan dan meningkatkan kinerja operasional. Efisiensi operasional dalam hal ini mencakup manajemen keuangan yang baik, peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan, dan optimalisasi proses bisnis internal[1].

Balanced Scorecard (BSC) adalah metode strategis yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh dan seimbang. Metode ini mengevaluasi kinerja perusahaan dari empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan[2]. Melalui BSC, perusahaan otobus dapat memahami kinerja mereka tidak hanya dari sisi keuangan tetapi juga melalui berbagai aspek penting lainnya, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan. Dengan pendekatan komprehensif ini, BSC dapat membantu perusahaan merancang strategi yang lebih terarah untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka.

Penelitian ini memanfaatkan dataset keuangan triwulanan tahun 2023 dari PT Lorena sebagai basis analisis perspektif keuangan. Analisis kinerja setiap triwulan menggunakan variabel Net Profit Margin, Customer Satisfaction Index, serta Employee Satisfaction Index, yang diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif terhadap profitabilitas, loyalitas pelanggan, dan motivasi karyawan. Penggunaan analisis time series pada data triwulanan juga memungkinkan identifikasi tren kinerja dan memberikan dasar yang kuat untuk perencanaan strategis yang responsif terhadap perubahan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penggunaan BSC mendukung pengambilan keputusan strategis yang menyeimbangkan antara kinerja keuangan dan non-keuangan[3]. Namun, pada konteks perusahaan otobus, masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana BSC dapat secara simultan mempengaruhi pengambilan keputusan manajemen dan kualitas layanan pelanggan. Kesenjangan ini menjadi fokus dalam studi ini, terutama mengingat pentingnya menjaga keseimbangan antara pencapaian target finansial dan peningkatan pengalaman pelanggan.

Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan metode BSC dalam mengukur kinerja perusahaan otobus secara lebih komprehensif dan strategis. Dengan penerapan BSC, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, meminimalkan risiko, serta memenuhi standar regulasi yang berlaku di industri transportasi[4]. Selain itu metode ini diharapkan mampu mendukung pengambilan

keputusan strategis yang lebih tepat guna meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan.

Penelitian ini berfokus pada empat perspektif utama dalam BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Setiap perspektif ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam bagi manajemen dalam menyusun strategi yang lebih baik[5]. Adanya kesenjangan penelitian terkait penerapan BSC di sektor transportasi, khususnya perusahaan otobus, akan diisi melalui analisis bagaimana BSC dapat diadaptasi dalam industri yang terus berkembang ini.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan metode Balanced Scorecard (BSC) untuk menilai kinerja perusahaan otobus. Balanced Scorecard dipilih karena mampu memberikan perspektif yang holistik terhadap kinerja, yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan[6]. Penelitian ini akan menganalisis kinerja perusahaan dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif dengan pendekatan eksploratif, bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja perusahaan otobus dari berbagai perspektif. Metode Balanced Scorecard dipilih untuk menilai kinerja berdasarkan parameter-parameter yang relevan dengan industri transportasi[7].

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui interaksi dengan sumber data, sedangkan data sekunder berasal dari referensi atau dokumen yang sudah tersedia[8]. Data sekunder dalam penelitian ini mencakup:

1. Laporan Keuangan Triwulan: Terdiri dari laporan keuangan triwulan 1 (Q1) 2023, triwulan 2 (Q2) 2023, triwulan 3 (Q3) 2023, dan triwulan 4 (Q4) 2023. Laporan ini memberikan data kuantitatif mengenai kondisi keuangan perusahaan pada setiap periode triwulan, termasuk data *Return on Investment (ROI)*, *Profit Margin*, *Operating Ratio*, dan *Current Ratio*.
2. Laporan Keuangan & Keberlanjutan 2023: Laporan ini mencakup keseluruhan data keuangan tahunan serta informasi mengenai upaya keberlanjutan perusahaan di berbagai aspek, seperti operasional ramah lingkungan dan inisiatif sosial. Data ini digunakan untuk menilai performa perusahaan secara menyeluruh dalam perspektif *Balanced Scorecard*, khususnya pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

Teknik Pengumpulan data

Data dikumpulkan melalui beberapa metode, yaitu observasi kegiatan operasional, wawancara dengan pelanggan dan karyawan, serta dokumentasi dari laporan dan arsip Perusahaan.

1. Teknik Pengumpulan Data Primer

Data primer diperoleh langsung dari sumber utama melalui interaksi dan pengumpulan data secara langsung, seperti wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Teknik ini dilakukan dengan 2 cara, yaitu dengan wawancara mendalam

dan observasi partisipatif. Wawancara dilakukan terhadap pihak yang relevan dalam perusahaan untuk mendapatkan informasi terkini yang dapat mendukung pemahaman terhadap data keuangan dan keberlanjutan. Wawancara ini membantu menggali informasi terkait kebijakan perusahaan, implementasi strategi, dan tantangan yang dihadapi dalam upaya keberlanjutan. Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan operasional perusahaan, baik di area produksi, administrasi, maupun departemen lain yang relevan. Observasi ini bertujuan untuk memperkuat temuan dari data sekunder dengan informasi lapangan yang nyata, seperti penerapan standar operasional dan kegiatan keberlanjutan di lapangan.

2. Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini berasal dari berbagai dokumen yang sudah tersedia dan diakses untuk memperoleh informasi tambahan mengenai performa keuangan dan keberlanjutan perusahaan. Terdapat 2 teknik yang digunakan untuk pengumpulan data sekunder, meliputi teknik dokumentasi dan studi kepustakaan. Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari Laporan Keuangan Triwulan (Q1, Q2, Q3, dan Q4 2023) dan Laporan Keuangan & Keberlanjutan 2023. Dokumen ini mencakup data keuangan triwulanan perusahaan, seperti Return on Investment (ROI), Profit Margin, Operating Ratio, dan Current Ratio. Data dari laporan ini diolah dan dianalisis untuk menggambarkan kondisi keuangan perusahaan per triwulan. Kemudian terdapat teknik studi kepustakaan yang dilakukan dengan mempelajari berbagai referensi atau literatur yang relevan, seperti jurnal, buku, dan artikel terkait analisis keuangan dan keberlanjutan, guna menambah landasan teori dan mendukung analisis pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran dalam perspektif Balanced Scorecard[9].

Perspektif

Mengukur aspek finansial perusahaan untuk menilai efektivitas pengelolaan sumber daya dan pencapaian tujuan keuangan[10]. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan pendekatan balanced scorecard. Proses analisis meliputi pemahaman umum tentang perusahaan, pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta analisis kinerja dari beberapa perspektif[11].

1. Perspektif keuangan

Mengukur kinerja keuangan untuk menilai keberlanjutan bisnis. Dengan beberapa indicator pengukuran sebagai berikut:

a. ROI (Return on Investment)

ROI digunakan untuk mengukur efisiensi investasi dengan melihat seberapa besar pengembalian yang diperoleh dibandingkan dengan biaya investasi. Rumus pencarian ROI menggunakan persamaan 1.

$$ROI = \frac{\text{Net Profit}}{\text{Total Investment}} \times 100 \% \quad (1)$$

Keterangan:

- 1) Net Profit: Dapat diperoleh dari laporan laba rugi pada bagian laba bersih setelah pajak.
- 2) Total Investment: Diambil dari neraca atau laporan posisi keuangan, terutama bagian total aset atau investasi modal.

b. Profit margin

Profit Margin mengukur seberapa besar keuntungan yang diperoleh dari penjualan setelah dikurangi biaya, dengan menggunakan rumus persamaan 2.

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Net Profit}}{\text{Revenue}} \times 100 \% \quad (2)$$

Keterangan:

- 1) *Net Profit*: diperoleh dari laporan laba rugi.
- 2) *Revenue*: total pendapatan yang tercatat di laporan laba rugi

c. Operating ratio

Operating Ratio digunakan untuk mengevaluasi efisiensi operasional dengan membandingkan biaya operasional terhadap penjualan bersih. Rumus untuk pencarian Operating Ratio seperti persamaan 3.

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{Operating Expenses}}{\text{Net Sales}} \times 100 \% \quad (3)$$

Keterangan:

- 1) *Operating Expenses*: Dapat ditemukan pada laporan laba rugi, bagian total biaya operasional (gaji, bahan bakar, perawatan bus, dll.).
- 2) *Net Sales*: Merupakan total penjualan yang tercatat sebagai pendapatan bersih

d. Current ratio

Current Ratio mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek dengan aset lancar yang dimiliki, gunakan rumus persamaan 4.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} \times 100 \% \quad (4)$$

Keterangan:

Current Assets dan *Current Liabilities*: Data-data ini tersedia di neraca perusahaan pada bagian aset lancar dan kewajiban lancar

2. Perspektif pelanggan

Pespektif ini akan mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Beberapa indikator pengukuran sebagai berikut:

a. Customer Retention

Customer Retention mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan dalam periode tertentu. Persamaan 5 merupakan rumus untuk mencari customer retention.

$$\text{Customer Retention Value} = \bar{p} \times N_r \quad (5)$$

Keterangan:

- 1) \bar{p} = Rata-rata pendapatan per pelanggan
- 2) N_r = Jumlah pelanggan retensi

b. Customer Acquisition

Customer Acquisition mengukur persentase pelanggan baru yang diperoleh dalam periode tertentu. Rumus nya sesuai dengan persamaan 6.

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100 \% \quad (6)$$

c. Customer Profitability

Customer Profitability digunakan dalam mengevaluasi seberapa menguntungkan pelanggan berdasarkan pendapatan yang dihasilkan dibandingkan dengan biaya melayani pelanggan tersebut. Persamaan 7 digunakan untuk mencari nilai Customer Profitability.

$$\text{Customer Profitability} = \text{Revenue per Customer} - \text{Cost per Customer} \quad (7)$$

Keterangan:

- 1) *Revenue per Customer*: Data pendapatan rata-rata per pelanggan, biasanya dari sistem pembayaran atau laporan penjualan tiket.
- 2) *Cost per Customer*: Biaya yang terkait langsung dengan layanan kepada pelanggan, seperti biaya operasional bus atau pemasaran.

3. Perspektif proses bisnis internal

a. Value Chain Analysis

Value Chain Analysis digunakan untuk menganalisis aktivitas perusahaan dalam menciptakan nilai tambah bagi produk atau layanan yang diberikan. Persamaan 8 digunakan untuk mencari total Value Chain Analysis.

$$\text{Total Value Chain Cost} = \Sigma (\text{Biaya Aktivitas Bernilai Tambah}) \quad (8)$$

b. Retensi Karyawan

Retensi Karyawan mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan dalam periode tertentu, pengukuran dapat dinilai melalui persamaan 9.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Awal Periode} - \text{Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan awal periode}} \times 100\% \quad (9)$$

Data jumlah pelatihan karyawan yang tercatat dalam laporan HRD, termasuk pelatihan pengemudi, pelayanan pelanggan, dan teknis.

4. Perspektif pertumbuhan

Perspektif ini mencakup produktivitas serta program pelatihan. Beberapa indikator penilaian sebagai berikut:

a. Produktivitas Karyawan

b. Produktivitas Karyawan mengukur output atau hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dibandingkan dengan input yang diberikan. Persamaan 10 digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Total Revenue}}{\text{Jumlah Karyawan}} \quad (10)$$

c. Infrastruktur Perusahaan

Infrastruktur Perusahaan mengevaluasi kesiapan fasilitas fisik dan teknologi yang dimiliki untuk mendukung operasional perusahaan secara efisien. Rumus seperti dapat dilihat di persamaan 11.

$$\text{Rasio Investasi Teknologi} = \frac{\text{Investasi Teknologi}}{\text{Total aset}} \times 100\% \quad (11)$$

Nilai Infrastruktur = Investasi Teknologi + Investasi Fasilitas

Keterangan:

- 1) Menggunakan data investasi pada teknologi informasi, fasilitas, dan infrastruktur operasional. Dihitung dengan analisis tren investasi infrastruktur terhadap pertumbuhan pendapatan.
- 2) *Total Investasi Teknologi*: Dapat dilihat dari laporan investasi perusahaan, terutama bagian pembelian perangkat lunak, perangkat keras, atau layanan TI.
- 3) *Total Aset*: Diperoleh dari neraca pada bagian total aset.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Tabel 1 adalah hasil perhitungan dari perspektif keuangan pada Perusahaan otobus PT Lorena.

Tabel 1. Perspektif keuangan

Parameter	Q1	Q2	Q3	Q4	Rata-rata
ROI	-0,95%	1,51%	0,96%	-0,22%	0,33%
Profit Margin	-11,42%	7,11 %	3,04%	-0,84%	-0,53%
Operating Ratio	114,02 %	95,28%	99,79%	102,47%	102,89%
Current Ratio	0,76	0,89	1,004	0,85	0,88

Berdasarkan perspektif keuangan, terlihat bahwa perusahaan otobus mengalami fluktuasi kinerja sepanjang tahun. Meskipun Return on Investment (ROI) berangsur membaik pada Q2 dan Q3, hasil rata-rata tahunan hanya mencapai 0,33%, menandakan bahwa pengembalian investasi masih minim. Return on Investment (ROI) mengalami kenaikan signifikan dari -0,95% pada Q1 menjadi positif di Q2 dan Q3, namun turun lagi di Q4. Ini menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam pengelolaan investasi. Selain itu, profit margin yang sempat positif di pertengahan tahun kembali menurun pada Q4, dengan rata-rata -0,53%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pendapatan dan biaya operasional. Operating ratio, yang tetap berada di atas 100% sepanjang tahun, mengindikasikan bahwa beban operasional masih cukup tinggi dan perusahaan belum mencapai efisiensi yang optimal. Meskipun rasio likuiditas perusahaan (Current Ratio) relatif mendekati angka sehat, yakni 0,88, namun tetap berada di bawah batas ideal (1,0). Perusahaan masih perlu meningkatkan likuiditas untuk memastikan ketahanan finansialnya. Dari perspektif keuangan ini, dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan efisiensi operasional serta mengurangi biaya agar bisa meningkatkan profitabilitas secara signifikan.

Perspektif Pelanggan

Tabel 2 merupakan hasil perhitungan dari perspektif pelanggan pada Perusahaan otobus PT Lorena.

Tabel 2. Perspektif pelanggan

Parameter	Q1	Q2	Q3	Q4	Rata-rata
Customer Retention	Rp 1.265.030.880	Rp 2.859.865.982	Rp 2.559.828.149	-Rp 144.317.437	Rp 1.707.260.612
Customer Acquisition	6,84%	5,98 %	3,63 %	-0,15 %	-4,33 %
Customer Profitability	Rp 2.110.846.873	Rp 3.401.594.515	Rp 22.736.222.619	Rp 777.202.431	Rp 7.256.966.609

Pada perspektif pelanggan, data menunjukkan bahwa perusahaan mengalami beberapa tantangan dalam mempertahankan dan menarik pelanggan, terutama di kuartal akhir tahun. Customer Retention, yang mengalami peningkatan pada Q2 dan Q3, mengalami penurunan drastis pada Q4. Hal ini mengindikasikan potensi penurunan loyalitas pelanggan yang perlu menjadi perhatian serius. Ada faktor yang menyebabkan penurunan loyalitas di akhir tahun. Customer acquisition, atau tingkat perolehan pelanggan baru, juga menunjukkan penurunan pada Q4, yang menandakan adanya kesulitan dalam menarik pelanggan baru. Selain itu, meskipun customer profitability melonjak di Q3, profitabilitas kembali turun di Q4. Penurunan ini mencerminkan kurangnya konsistensi dalam memberikan nilai kepada pelanggan. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu mengevaluasi strategi layanannya serta merumuskan program loyalitas yang lebih efektif untuk mempertahankan pelanggan.

Perspektif Bisnis Internal

Tabel 3 adalah hasil perhitungan dari perspektif bisnis internal pada Perusahaan otobus PT Lorena.

Tabel 3. Perspektif Bisnis Internal

Parameter	Q1	Q2	Q3	Q4	Rata-rata
Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis)	Rp 21.078.736.452	Rp 45.548.881.322	Rp 49.041.086.317	Rp 67.401.421.482	Rp 45.267.531.403
Retensi Karyawan	205	205	209	208	206,75

Dari perspektif proses bisnis internal, perspektif proses bisnis internal menunjukkan kemajuan yang positif. Hal ini terlihat dari peningkatan konsisten dalam Value Chain Analysis dari Q1 hingga Q4, dengan rata-rata sebesar Rp 45.267.531.403. Investasi dalam proses bisnis meningkat secara signifikan setiap kuartal, dengan puncaknya pada Q4, yang menunjukkan adanya komitmen perusahaan dalam mengembangkan proses internalnya. Retensi karyawan yang stabil sepanjang tahun menandakan bahwa perusahaan mampu mempertahankan tenaga kerjanya, yang merupakan salah satu kunci utama dalam menjaga stabilitas operasional. Peningkatan investasi ini memberikan landasan bagi perusahaan untuk memperbaiki efisiensi dan kualitas layanan di masa mendatang. Namun, perusahaan

perlu memastikan bahwa investasi ini benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan hasil bisnis secara nyata.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4 merupakan hasil perhitungan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Perusahaan otobus PT Lorena.

Tabel 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Parameter	Q1	Q2	Q3	Q4	Rata-rata
Produktivitas Karyawan	-Rp10.297.787	Rp16.587.292	Rp10.266.279	Rp 3.735.597	Rp 5.572.845
Infrastruktur perusahaan	Rp 161.903.071.031	Rp 164.942.265.766	Rp 163.263.322.582	Rp 299.159.398.372	Rp 197.816.514.938

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyoroti kinerja perusahaan dalam hal pengembangan sumber daya manusia dan infrastruktur. Produktivitas karyawan menunjukkan peningkatan yang signifikan pada Q2 dan Q3. Ada sedikit penurunan pada Q4, namun secara keseluruhan tetap positif, yang menunjukkan bahwa upaya pengembangan sumber daya manusia mulai memberikan hasil. Infrastruktur perusahaan yang meningkat tajam pada Q4, mencerminkan investasi besar dalam aset tetap yang diharapkan dapat mendukung peningkatan kapasitas dan kapabilitas operasional perusahaan di masa depan. Peningkatan infrastruktur ini menunjukkan kesiapan perusahaan untuk beradaptasi dengan pertumbuhan permintaan dan perubahan lingkungan bisnis. Dari perspektif ini, perusahaan telah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan karyawan dan aset untuk mendukung keberlanjutan jangka panjang, meskipun diperlukan evaluasi lebih lanjut untuk memastikan bahwa investasi ini diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja operasional secara keseluruhan.

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil menerapkan metode Balanced Scorecard (BCS) untuk mengukur kinerja perusahaan otobus secara lebih komprehensif dan strategis. Berdasarkan hasil analisis, terdapat dua kesimpulan utama yang perlu diperhatikan. Pertama, kinerja keuangan dan operasional perusahaan masih menunjukkan tantangan yang besar, terutama dalam hal efisiensi biaya operasional dan peningkatan profitabilitas yang masih belum stabil. Meskipun terdapat peningkatan dalam beberapa indikator keuangan, perusahaan perlu meningkatkan manajemen operasional guna meningkatkan laba bersih. Kedua, meskipun perusahaan telah melakukan investasi besar dalam proses bisnis dan pengembangan sumber daya manusia, perusahaan perlu menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan serta menarik pelanggan baru. Penurunan retensi pelanggan dan optimalnya akuisisi pelanggan baru menunjukkan perlunya perbaikan dalam hal strategi pemasaran dan peningkatan kualitas layanan. Secara keseluruhan, meskipun terdapat peningkatan dalam beberapa aspek, kinerja Perusahaan otobus belum mencapai level optimal dan perlunya perbaikan lebih lanjut agar dapat meningkatkan daya saing secara efektif di industri transportasi yang semakin kompetitif. Dengan menggunakan Balanced Scorecard, perusahaan dapat memperoleh pandangan komprehensif mengenai

kondisi perusahaan dan area yang membutuhkan perbaikan serta mengarahkan langkah-langkah dengan lebih tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] "Factors determining the Operational Efficiency of Banking Sector in India: A Quantitative Perspective," *Eur. Econ. Lett.*, 2023, doi: 10.52783/eel.v13i2.185.
- [2] Y. Apriyanti, D. Samanhudi, and M. T. Safirin, "Analysis of company performance measurement using the balanced scorecard method and analytical hierarchy process (AHP) at PT XYZ," *Entrep. Bisnis Manaj. Akunt. E-BISMA*, pp. 1–15, Jun. 2024, doi: 10.37631/ebisma.v5i1.948.
- [3] L. M. A. Shaheen, "The effect of the application of balanced performance measurement dimensions in strategic decisions in government universities," *Corp. Gov. Organ. Behav. Rev.*, vol. 7, no. 2, pp. 147–157, Apr. 2023, doi: 10.22495/cgobrv7i2p13.
- [4] M. M. Said AlKharbush, M. H. Zohdi Mahmoud, and N. A. Abu Bakar, "A Review of Enterprise Architecture for Strategic Performance Management in the Transportation Sector Digital Transformation," *Open Int. J. Inform.*, vol. 11, no. 1, pp. 74–87, Jun. 2023, doi: 10.11113/oiji2023.11n1.245.
- [5] D. Dahliana, "Pendekatan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Baitul Mal wa Tamwil Amanah Kota Banjarmasin," *AL IQTISHADIYAH J. Ekon. SYARIAH DAN Huk. Ekon. SYARIAH*, vol. 7, no. 1, p. 1, Mar. 2022, doi: 10.31602/iqt.v7i1.5006.
- [6] R. M. Damayanti, E. Y. Utami, D. Pramesti, D. Yuninata, R. A. Pratama, and V. Y. Pratama, "The implementation of a balanced scorecard perspective to SMEs performance," *Sebel. Maret Bus. Rev.*, vol. 8, no. 2, p. 149, Dec. 2023, doi: 10.20961/snbr.v8i2.81155.
- [7] O. M. Firli, P. W. Tresna, and T. Herawati, "Analysis of Company Performance Assessment Using the Balanced Scorecard," *Owner*, vol. 7, no. 1, pp. 612–618, Jan. 2023, doi: 10.33395/owner.v7i1.1205.
- [8] R. Canaway, D. Boyle, J.-A. Manski-Nankervis, and K. Gray, "Identifying primary care datasets and perspectives on their secondary use: a survey of Australian data users and custodians," *BMC Med. Inform. Decis. Mak.*, vol. 22, no. 1, p. 94, Dec. 2022, doi: 10.1186/s12911-022-01830-9.
- [9] M. A. Eklund, "Future Prospects in Balanced Scorecard Research: Sustainability Perspective," *Indones. J. Sustain. Account. Manag.*, vol. 4, no. 2, p. 192, Dec. 2020, doi: 10.28992/ijsam.v4i2.263.
- [10] A. I. Omarova, L. M. Ibrayeva, G. D. Amaniyazova, and Zh. Taskinbaykyzy, "Assessment of the financial potential of the company," *Bull. Turan Univ.*, no. 2, pp. 11–25, Jul. 2023, doi: 10.46914/1562-2959-2023-1-2-11-25.

-
- [11] H. Kurniawan and R. K. Shaura, "Analysis of Organisational Performance Utilizing the Balanced Scorecard Approach," *Atestasi J. Ilm. Akunt.*, vol. 6, no. 1, pp. 326–338, Mar. 2023, doi: 10.57178/atestasi.v6i1.672.