

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA CABANG MAKASSAR DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Amril*)

***Abstract :** The research objective to be achieved is to determine the performance of PT Rajawali Nusantara Indonesia Makassar branch when measured Scorecard. Metode Balanced approach analyzes were used that method Balanced Scorecard through the four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business processes, as well as the perspective of learning and pertumbuhan. Analisis financial perspective on the Return on Investment, Total Asset Turn Over and Liquidity only decreased from 2012 to 2013. This decline is considered normal so that firms can still be said likuid. Inovasi by PT Rajawali Nusantara Indonesia Makassar Branch enough well, and in general, employees feel quite satisfied working and learning index with an increase in training programs by the company to its employees has been good enough yet still make changes to the level of employee satisfaction is achieved.*

***Keywords:** Financial perspective, customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dihadapkan pada perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif sehingga menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima dilingkungan global secara umum. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup pada penekanan-penekanan yaitu kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat untuk mengukur dan menganalisis kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah

ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan yang sangat penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan yang untuk selanjutnya dapat dilakukan perbaikan dimasa yang akan datang.

Penilaian kinerja atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi bisnis. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. Saat ini unit-unit usaha masih banyak menggunakan sistem pengukuran kinerjanya berdasarkan aspek keuangan karena hal ini mudah dilakukan. Padahal dalam menghadapi dunia bisnis yang semakin kompleks pengukuran berdasarkan aspek keuangan sudah tidak memadai lagi. Karena adanya kelemahan dan sistem pengukuran yang berdasarkan tolak ukur keuangan tersebut maka diperlukannya juga sistem pengukuran kinerja berdasarkan aspek non keuangan.

Sistem penilaian kinerja tersebut berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manager perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manager tentang *performance* bisnis. *Balanced Scorecard* mengklasifikasikan pengukuran kinerja kedalam 4 perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolak ukur kinerja.

Adapun obyek perusahaan yang akan diteliti adalah Pedagang Besar Farmasi (PBF) PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar yaitu badan hukum perseroan terbatas atau koperasi yang memiliki izin untuk pengadaan, penyimpanan, penyaluran, pembekalan farmasi dalam jumlah besar sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. PBF dapat menyalurkan pembekalan farmasi ke apotek, rumah sakit, atau unit pelayanan kesehatan lainnya yang diterapkan menteri kesehatan, toko obat dan pengecer lainnya.

Rumusan Masalah

Bagaimana hasil pengukuran kinerja PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar jika menggunakan pendekatan alat ukur kinerja *Balanced Scorecard*?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui kinerja PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar apabila diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Robert dan Anthony (2003:52), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar yaitu:

1. Menentukan Strategi, adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya
2. Menentukan Pengukuran Strategi, diperlukan untuk mengartikulasikan strategi keseluruhan anggota organisasi.
3. Mengintegrasikan Pengukuran ke dalam Sistem Manajemen
4. Mengevaluasi Pengukuran Hasil secara Berkesinambungan

Pengukuran kinerja membantu manager dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Irham (2010:209) mengemukakan bahwa: *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang. Menurut Yuwono et. al. (2006) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manager tentang

kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Sasaran-sasaran keuangan dapat sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dan siklus kehidupan bisnis (*business cycle*). Kaplan dan Norton mengidentifikasi 3 tahapan :

- a. Masa Pertumbuhan (*Growth*). Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik, sehingga dibutuhkan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas.
- b. Tahap Bertahan (*Sustain*). Pada tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada, ditengah ketatnya persaingan. Tolak ukur yang digunakan sebagai berikut:

1. *Return On Investment*. Menurut Syamsudin (2009:63), *Return On Investment* (ROI) merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan total aktiva. Adapun rumus untuk *Return On Investment* sebagai berikut :

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

2. *Total Asset Turn Over*. Menurut Wild et. al (2005:76), perputaran aktiva mengukur intensitas perusahaan dalam menggunakan aktivanya. Adapun rumus untuk total *Asset Turnover* adalah

$$\text{Total Asset Turnover} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

3. *Likuiditas*. Menurut Syamsudin (2009:41), *Likuiditas* merupakan suatu indikator mengenai kemampuan perusahaan untuk membayar semua kewajiban financial jangka pendek pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia.

Rumus untuk

$$\text{current ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

- c. Harvest adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya.

2. Perspektif Pelanggan

Balanced Scorecard juga mengukur bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktivitas perusahaan. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Tetapi tentu perusahaan tidak mungkin dapat memenuhi seluruh keinginan konsumen, oleh karena itu perlu dibuat adanya segmentasi pasar. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Balanced Scorecard menghendaki manajer untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal terkait dengan perspektif rantai nilai (*Generic Value Chain Model*) yang diperkenalkan oleh Porter dan berakhir pada tujuan perusahaan adalah kepuasan pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Suatu organisasi yang ideal tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sadar berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus dan proses ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar di Jl.

Wolter Monginsidi No 54, Makassar. Waktu penelitian kurang lebih 2 (dua) bulan yaitu mulai Bulan Januari sampai Maret 2015.

Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan oleh penulis adalah:

1. Data Kuantitatif, adalah data yang berupa angka-angka yang meliputi laporan keuangan seperti laporan rugi laba, dan neraca perusahaan.
2. Data Kualitatif, adalah data yang terdiri dari kumpulan data non angka yang sifatnya deskriptif, meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur entitas dan gambaran mengenai proses penjualan dan pelayanan.

Sumber data dalam penulisan ini adalah:

1. Data Primer, adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian. Data tersebut diperoleh dengan cara melakukan pengamatan langsung dan wawancara atau pengajuan pertanyaan kepada pimpinan perusahaan/ kepala cabang dan karyawan yang berkepentingan dalam perusahaan, serta data yang diperoleh dari pihak-pihak (customer) yang berkaitan langsung dengan perusahaan.
2. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh dari perusahaan dan sudah terolah didapatkan melalui dokumen-dokumen, meliputi laporan rugi laba, dan neraca.

Metode Pengumpulan Data

1. Observasi yaitu teknik yang penulis lakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung dalam proses kegiatan pengolahan data mengenai pengukuran kinerja perusahaan.
2. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya. Adapun kuisisioner dalam penelitian ini mengikuti pada kuisisioner peneliti sebelumnya (Sherly : 2014)
3. Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengumpulan dokumen-dokumen perusahaan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pelanggan/ konsumen PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makasar.

Penentuan sampel dilakukan dengan *non probability* dengan jenis *Purposive Sampling* dan *Convenience Sampling*. *Purposive Sampling* dilakukan dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh peneliti menurut ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh sampel itu (Soeratro dan Arsyad, 1998:119). Alasannya adalah karena sampel akan dipilih atas dasar ciri-ciri tertentu yaitu khususnya pelanggan/konsumen yang harus paling kurang sudah dua kali mengadakan pembelian pada PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makasar. Dalam penentuan sampel dengan *Convenience Sampling* digunakan untuk memilih sampel yang mudah ditemui dan dimintai informasi tentang kinerja perusahaan.

Metode Analisis

1. Metode *Balanced Scorecard*, melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis perspektif ini akan dinilai dengan skor penilaian (Sherly : 2014) sebagai berikut:
3,1 – 4 = sangat baik
2,1 – 3 = baik
1,1 – 2 = cukup baik
– 1 = kurang baik
2. Uji Validitas Data, untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.
3. Uji Reliabilitas Data, untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar

Analisis Perspektif Keuangan

Tolak ukur yang digunakan dalam analisis ini yaitu menghitung *Return Total Asset Turn Over*, dan *Likuiditas* dengan membandingkan data keuangan 2012 dan 2013. *Return On Investment* tahun 2012 adalah 21,64%, sedangkan di tahun 2013 menjadi 21,01%. Hal ini berarti kemampuan perusahaan untuk menghasilkan penghasilan bersih yang diperoleh

dari total aktiva di tahun 2013 hanya mengalami sedikit penurunan yaitu sebesar 0,63% saja dari tahun 2012.

Total Asset Turn Overtahun 2012 adalah rasio sebesar 1,7 kali, berarti bahwa penjualan yang dihasilkan sebesar 1,7 kali dari total aktiva. Sedangkan di tahun 2013 mengalami sedikit penurunan yaitu sebesar 1,6 kali. Hal ini berarti kemampuan perusahaan untuk menghasilkan penjualan dari total aktiva di tahun 2013 mengalami sedikit penurunan yaitu sebesar 0,1% dari tahun 2012.

Current Ratio pada tahun 2012 memperlihatkan kemampuan perusahaan memenuhi kewajibannya dimana setiap Rp. 1,00 kewajiban lancar dijamin oleh Rp. 1,27 aktiva lancar. Sedangkan pada tahun 2013 *current ratio* Rp. 1,22 mengalami penurunan yang tidak signifikan yaitu hanya Rp. 0,05. Namun secara keseluruhan perusahaan masih dapat dikatakan likuid.

Dari hasil perhitungan ketiga tolak ukur diatas dapat dilihat bahwa selama dua tahun terakhir mengalami penurunan tetapi penurunan tersebut masih dapat dianggap wajar karena penurunan tersebut disebabkan oleh adanya investasi yang besar pada aktiiva, hal tersebut dilakukan untuk memperluas pangsa pasar. Dengan demikian bahwa dari segi perspektif

keuangan PT. Rajawali Nusantara Indonesia cabang Makassar dapat dinilai cukup baik dan diberi skor 2.

Analisis Perspektif Pelanggan

Dalam mengukur perspektif pelanggan penulis menggunakan atribut *customer core measurement*, dan *customer value propotion*.

Kelompok Pengukuran Inti (*Customer Core Measurement*) terdiri dari:

- 1) *Market Share*. Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan dan jumlah penjualan. Terjadi peningkatan pelanggan dari tahun 2012 yaitu 283 pelanggan, demikian juga dengan hasil penjualan terjadi peningkatan pada penjualan obat-obatan, namun mengalami penurunan pada penjualan alat kesehatan yang tidak terlalu signifikan.
- 2) *Customer Acquisition*. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru. Terjadi peningkatan pelanggan dari tahun 2012 yaitu sebanyak 145 pelanggan.
- 3) *Customer Value Proposition*. Hasil analisis pelanggan secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1: *Customer Value Proposition*

| No | Keterangan | Rata-rata | Keterangan |
|-------|--|-----------|-------------|
| 1 | Respon jawaban telpon | 3,06 | Sangat Baik |
| 2 | Tatakrama sales saat mendatangi pelanggan | 3,1 | Sangat Baik |
| 3 | Rasa dan kualitas produk | 3,06 | Sangat Baik |
| 4 | Penawaran harga yang ditawarkan | 2,76 | Baik |
| 5 | Pelayanan pengiriman orderan | 2,5 | Baik |
| 6 | Prosedur service yang diterapkan perusahaan | 2,73 | Baik |
| 7 | Program kontrak atas proo yang ditawarkan | 2,9 | Baik |
| 8 | Pelayanan dan penanganan keluhan pelanggan | 2,7 | |
| 9 | Iklan atas program atau promo atas produk | 2,9 | Baik |
| 10 | Pelayanan yang diberikan jika dibandingkan dengan pelayanan perusahaan lainnya | 2,73 | Baik |
| Total | | 28,44 | |

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan diatas, maka nilai rata-rata untuk perspektif pelanggan adalah $28,44 : 10 = 2,844$

Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara keseluruhan hasil perhitungan perspektif pelanggan PT Rajawali Nusantara Indonesia

Cabang Makassar cukup puas dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya, misalnya dalam hal tatakrama sales, penanganan terhadap masalah yang dihadapi pelanggan dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena adanya kerja sama yang baik yang diberikan oleh karyawan PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar baik pada saat pelanggan memesan produk, saat mempresentasikan mengenai produk, maupun pada saat menangani dan menanggapi keluhan pelanggan.

Analisis Proses Bisnis Internal

Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu : proses inovasi, proses proses operasi, dan proses layanan purna jual.

- a. Proses Inovasi, yang dilakukan oleh perusahaan PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar adalah dengan meningkatkan penjualan seperti setiap setahun sekali perusahaan menerbitkan produk baru dengan memanfaatkan teknologi yang ada.
- b. Proses Operasi, yang dilakukan PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar adalah untuk mengetahui proses operasional perusahaan sudah berjalan baik atau tidak. Hal ini dapat diketahui dari tenggang waktu yang singkat dan cepat pada saat awal mulai

pemesanan sampai dengan mengantarkan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan, pembebanan biaya kepada produk yang sesuai dengan kualitas produk yang diberikan, serta tersedianya fasilitas untuk mempermudah pelanggan dalam hal pemesanan produk dari perusahaan.

- c. Proses Layanan Purna Jual, PT Rajawali Nusantara Indonesia melakukan berbagai layanan purna jual untuk tetap menjaga hubungan dengan para pelanggannya. Dimana mereka memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya dengan adanya proses pembayaran yang cepat dan mudah serta adanya penggantian produk yang rusak atau tidak sesuai dengan harapan pelanggan pada saat produk diantarkan.

Secara keseluruhan dari hasil wawancara diatas, perspektif proses bisnis internal PT. Rajawali Nusantara Indonesia dinilai cukup baik, dan diberi skor 3.

Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Evaluasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT. Rajawali Nusantara Indonesia digambarkan melalui perhitungan kuisioner karyawan sebagai berikut :

Tabel 2: Perhitungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

| No | Keterangan | Rata-rata | Keterangan |
|----|--|-----------|-------------|
| 1 | Kapabilitas Karyawan | | |
| | a. Sistem Kerja yang diterapkan perusahaan | 3,46 | Sangat Baik |
| | b. Sistem penggajian dan kenaikan gaji | 2,9 | Baik |
| | c. Sistem tunjangan dan fasilitas lainnya | 2,7 | Baik |
| | d. Komunikasi yang baik antara pimpinan dan staff | 2,93 | Baik |
| | e. Komunikasi yang baik antara rekan sekerja | 2,9 | Baik |
| 2 | Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan | | |
| | a. Pemberian reward/penghargaan | 2,5 | Baik |
| | b. Pelatihan training untuk karyawan | 2,6 | Baik |
| | c. Kesempatan untuk memperbaiki jenjang karir | 3,0 | Sangat Baik |
| | d. Pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan | 2,36 | Baik |
| | e. Kepercayaan perusahaan terhadap karyawan | 2,25 | Baik |
| | f. Kebijakan perusahaan yang fleksibel | 2,73 | Baik |
| 3 | Kapabilitas sistem informasi | | |
| | a. Tersedia data karyawan yang lengkap dan akurat | 3,3 | Sangat Baik |
| | b. Tersedia data pelanggan yang lengkap dan akurat | 2,93 | Baik |
| | c. Tersedia data pesaing yang lengkap dan akurat | 2,46 | Baik |
| | Total | 39,02 | |

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan perhitungan diatas maka nilai rata-rata untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 39,02:14 =2,78. Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara keseluruhan hasil perhitungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik dari segi kapabilitas karyawan, motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, dan kapabilitas sistem informasi dinilai cukup baik.

Berdasarkan kusioner dan hasil perhitungan diatas dapat dilihat adanya beberapa keterangan antara lain :

1. Dalam segi kapabilitas karyawan, terlihat bahwa masih ada sebagian karyawan yang kurang puas terhadap sistem tunjangan dan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan dan masih ada sebagian karyawan yang kurang puas terhadap sistem penggajian dan kenaikan gaji.
2. Dari segi motivasi, pemberdayaan dan keselarasan terlihat adanya kekurangan perusahaan dalam hal memberikan penghargaan/reward pada karyawan yang berprestasi yang baik, serta kurangnya pelatihan training terhadap karyawan.
3. Dari segi kapabilitas sistem informasi, kekurangan yang ada yaitu dalam hal data pelanggan dan data pesaing yang kurang lengkap. Sebaliknya, berdasarkan kuisisioner juga dapat terlihat kelebihan yang dimiliki perusahaan yang berkaitan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu :
 - a. Sistem kerja yang diterapkan oleh perusahaan sudah sesuai.
 - b. Perusahaan memberikan kesempatan untuk memperbaiki jenjang karir kepada setiap karyawan.

- c. Serta tersedianya data karyawan yang lengkap dan akurat apabila dibutuhkan.

Uji Validitas

Uji Validitas Pelanggan

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap 10 pertanyaan dinyatakan valid karena mempunyai r hitung (*person correlation*) lebih besar dari r tabel (0,361). Yang berarti bahwa pelanggan dalam kuesioner tersebut mampu mengukur kinerja karyawan pada perusahaan.

Uji Validitas Karyawan

Hasil pengujian validitas terhadap 14 pertanyaan dinyatakan valid karena mempunyai r hitung (*person correlation*) lebih besar dari r tabel (0,361). Yang berarti bahwa karyawan dalam kuisisioner tersebut mampu menjalankan kerjanya dengan baik pada perusahaan.

Uji Realibilitas

Uji Realibilitas Pelanggan

Hasil uji realibilitas untuk pelanggan menunjukkan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel karena nilai Cronbach Alphanya (0,538) lebih besar dari pada nilai r tabel (0,361).

Uji Realibilitas Karyawan

Hasil uji realibilitas untuk pelanggan menunjukkan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel karena nilai Cronbach Alphanya (0,685) lebih besar dari pada nilai r tabel (0,361).

Dari hasil perhitungan dengan keempat perspektif *Balanced Scorecard* secara keseluruhan nilai rata-rata hasil pengukuran terhadap PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar dengan menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3 Perspektif *Balanced Scorecard*

| Perspektif | Proporsi | Rata-rata | Penilaian |
|------------------------------|----------|-----------|-----------|
| Keuangan | 25% | 2,0 | 0,5 |
| Pelanggan | 25% | 2,844 | 0,711 |
| Proses bisnis internal | 25% | 3 | 0,75 |
| Pertumbuhan dan pembelajaran | 25% | 2,78 | 0,68 |
| Total | 100% | | 2,641 |

Sumber: Data diolah

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa penilaian kinerja pada

PT.Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar menunjukkan hasil yang cukup

baik. Dari hasil analisis yang telah dilakukan penulis melihat adanya keterkaitan satu sama lainnya, antara perspektif-perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Seperti dalam kasus PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar diketahui pentingnya mengupayakan agar karyawan merasa puas dengan sistem kerja yang diterapkan dalam perusahaan, misalnya saja seperti dalam hal sistem penggajian, tunjangan fasilitas, hubungan antara pihak-pihak intern perusahaan, pemberian reward, pelatihan karyawan dan lain-lain. Karena dengan adanya kepuasan karyawan (dapat dilihat dari hasil perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang cukup baik) akan mendorong terlaksananya proses bisnis internal yang baik (dapat dilihat dari hasil penilaian perspektif bisnis internal). Dimana dalam menjalankan proses bisnis internal peran karyawan sangat besar terutama dalam proses operasi dan layanan purna jual yang diberikan kepada pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis perspektif keuangan dapat dilihat pada *Return On Investment, Total Asset Turn Over*, dan *Likuiditas* hanya mengalami penurunan dari tahun 2012 sampai dengan 2013. Penurunan tersebut masih dianggap wajar sehingga perusahaan masih dapat dikatakan likuid.
2. Pelanggan pada umumnya merasa puas akan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.
3. Inovasi yang dilakukan PT Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat inovasi yang dilakukan perusahaan yang dapat membuat pelanggan cukup merasa puas. Demikian juga dengan proses operasional dan layanan purna jual yang diterapkan perusahaan sudah berjalan dengan baik.
4. Umumnya karyawan merasa cukup puas bekerja pada perusahaan. Namun PT. Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Makassar harus

tetap melakukan perubahan-perubahan agar tingkat kepuasan karyawan tercapai. Sedangkan indeks pembelajaran dengan peningkatan program-program training yang dilakukan perusahaan untuk para karyawannya sudah cukup baik.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis berdasarkan hasil penelitian adalah :

1. Sebaiknya perusahaan tidak hanya mengusahakan peningkatan terhadap penjualan saja, namun sebaiknya juga memperhatikan dan mengusahakan efisiensi biaya, karena dengan adanya peningkatan penjualan yang diiringi dengan efisiensi biaya, akan sangat membantu dalam meningkatkan laba perusahaan dan secara tidak langsung *return on investment, total asset turn over*, dan *likuiditas* perusahaan juga akan dapat ditingkatkan.
2. Sebaiknya perusahaan melakukan inovasi terus menerus mengenai produk dan penerapan teknologi agar tidak ketinggalan dalam persaingan.
3. PT. Rajawali Nusantara Indonesia sebaiknya juga memperhatikan aspek-aspek non financial seperti dalam hal memotivasi karyawan, agar karyawan lebih meningkatkan kinerja dan kompetensi, sehingga akan mendukung tercapainya kinerja perusahaan yang optimal.
4. Karyawan sebagai salah satu *Stakeholder* dalam perusahaan harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus bisa melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Ini karena karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony Robert N. dan Govindarajan Vijay, 2003.
Sistem Pengendalian Manajemen.
Buku 2. Salemba Empat, Jakarta.

- Hansen dan Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen. Buku 2 edisi 7*. Salemba Empat, Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2008. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ihram Fahmi, 2010. *Manajemen Kinerja Teori Dan Aplikasi*, Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Kaplan R.S dan Norton D.P. 2000. *Balanced Scorecard Menereapkan Strategi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, 2005. *Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard*. "Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol 20, No 3
- Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sawir, Agnes 2001. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. PT. Gramedia Pustaka Utama . Jakarta.
- Sedarmayanti. 2011 *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Cetakan Ketiga. Bandung : Mandar Maju.
- Soeratno & Lincolin, Arsyad., 1998. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. UPP Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. ALFABETA, cv. Bandung.
- Sherly. 2014. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Makassar.
- Syamsuddin. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tunggal , Widjaja Amin .2011. *Pokok-Pokok Performance Measurement dan Balanced Scorecard*, Penerbit : Harvarindo, Jakarta.
- Uriyani G. Maria, 2012. *Analisis Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard*. Makassar.
- Wild, John J, K.R. Subramanyam dan Robert F. Halsey. 2005. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Delapan. Terjemahan Yanivi S. Bachtiar dan S. Nurwahyu Harahap. Salemba Empat. Jakarta.
- Yuwono, Sony, Edy Sukamo, Muhammad Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- *) Penulis adalah Dosen STIE-YPUP MAKASSAR**