

Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard

Abd. Mansyur^{1✉} **Muh. Rudy**² **Suriyanti**³ **Ramlawati**⁴

^{1,2,3,4} *Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Muslim Indonesia*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pengumpulan data dilakukan melalui metode kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif yaitu dengan penyebaran kuisioner kepada pelanggan dan karyawan, kuantitatif yaitu dengan menggunakan rasio-rasio dari empat perspektif Balanced Scorecard. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keempat perspektif Balanced Scorecard dapat diketahui persentase yang dicapai PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto adalah 83,33% dari beberapa tolak ukur yang digunakan dengan hasil pengukuran kinerja perusahaan sangat baik. Dimana dilihat pada pespektif pelanggan yang mencapai 1134 point, pespektif proses internal bisnis mencapai 381 point dan penerapan Automatic Management System (ASM) yang merupakan sistem informasi akuntansi yang digubahkan PT. Hadji Kalla sebagai penunjang proses pelayan bagi pelanggan maupun karyawan; dan 2.135 point untuk tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, pespektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari program training untuk karyawan yang meningkat sebesar 7,53% dari tahun sebelumnya. Dari perspektif keuangan dilihat dari peningkatan laba perusahaan yaitu sebesar 156,87% dari tahun sebelumnya, ROA sebesar 7,91%, ROE sebesar 32,93%, serta TATO meningkat dari 0,6 menjadi 1,1 kali.

Kata Kunci: *Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard.*

Abstract

The purpose of this study is to measure company performance using the Balanced Scorecard method from four perspectives namely financial, customer, internal business processes and growth and learning perspectives. Data collection is done through qualitative and quantitative methods. Qualitative is by distributing questionnaires to customers and employees, quantitatively by using ratios from the four perspectives of the Balanced Scorecard. The results of this study indicate that the four perspectives of the Balanced Scorecard can be known as the percentage achieved by PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto is 83.33% from several benchmarks used with the results of the measurement of company performance very well. Where the customer perspective reached 1134 points, the perspective of business internal processes reached 381 points and the application of Automatic Management System (ASM), which is an accounting information system that was used by PT. Hadji Kalla as a support process for customers and employees. And 2,135 points for the level of employee satisfaction with the company, growth and learning perspectives seen from training programs for employees which increased by 7.53% from the previous year. From a financial perspective, it can be seen from the increase in corporate profits, which amounted to 156.87% from the previous year, ROA of 7.91%, ROE of 32.93%, and TATO increased from 0.6 to 1.1.

Keywords: *Performance Measurement, Balanced Scorecard.*

✉ Corresponding author :

Email Address : mansyur.mus1111@gmail.com

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis (Bouranta et al., 2017). Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan. Saat ini unit-unit usaha masih banyak menggunakan sistem pengukuran kinerjanya berdasarkan aspek keuangan saja dan sistem pengukuran yang tradisional karena hal ini mudah dilakukan padahal dalam menghadapi dunia bisnis yang semakin kompleks pengukuran berdasarkan aspek keuangan sudah tidak memadai lagi karena beberapa kelemahan dan kelebihan yang dimiliki (Bevilacqua et al., 2017). Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan dan kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (intangible asset) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Nugroho & Widiasmara, 2019). Oleh karena adanya kelemahan-kelemahan yang dimiliki, maka muncul ide untuk mengukur kinerja dari segi non keuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan lain sebagainya.

Untuk meningkatkan kemampuan daya saing perusahaan harus menyadari bahwa dibutuhkan penerapan strategi yang tepat, kompetitif dan komprehensif serta sejalan dengan visi dan misi perusahaan (Nugroho & Widiasmara, 2019; Firman et al., 2020; Jumady, et al., 2021). Satu cara untuk mengikuti perkembangan industri dan menyisiatinya adalah dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang diharapkan mampu memperbaiki kondisi perusahaan agar menjadi baik serta mampu menghadapi kompetisi bisnis dengan perusahaan pesaing (Garrido-Prada et al., 2019). Perusahaan membutuhkan suatu sistem untuk mengukur kinerja perusahaan yang disebut dengan Balanced Scorecard (Krylov, 2019). Sistem ini dapat digunakan perusahaan sebagai strategi meningkatkan kemampuan kinerja organisasi pada masa depan. Balanced Scorecard merupakan alat kontemporer yang di desain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (sustainable outstanding financial performance) (Chong et al., 2019).

Balanced Scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990. Balanced Scorecard berasal dari dua kata yaitu Balanced (berimbang) dan Scorecard (kartu skor) (Raval et al., 2019). Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk

mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang (Dinçer et al., 2019).

Awalnya Balanced Scorecard digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif (Quezada et al., 2019). Awal penggunaannya, kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh yakni dengan menggunakan empat perspektif tersebut yaitu perspektif keuangan yang menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan, perspektif pelanggan yakni menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen focus dan konsumen satisfaction, proses bisnis internal menunjukkan seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang berhubungan dengan pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi (Acuña-Carvajal et al., 2019).

Balanced Scorecard adalah mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. Balanced scorecard adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti dan telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya (Hristov et al., 2019). Salah satu perusahaan yang telah mengimplementasikan strategi bisnis dengan metode Balanced Scorecard adalah pada perusahaan yang bergerak dalam bidang industri otomotif, berupa penjualan dan service mobil merek Toyota yang telah terkenal di wilayah Indonesia Timur yaitu PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar dan menjadi agen tunggal pemasaran mobil Toyota untuk daerah Sulawesi Selatan, Tengah dan Tenggara. PT. Hadji Kalla menerapkan Standar Toyota dalam beroperasi meliputi penjualan, servis, dan penyediaan suku cadang atau yang lazim disebut 3S - Sales, Service, Spare Parts. Dengan bisnis yang semakin berkembang besar, maka tingkatan operasionalnya juga semakin tidak sederhana dan kebutuhan perencanaan dan pengelolaan kebutuhan untuk perusahaan yang nantinya semakin berkembang.

Melihat perkembangan bisnis yang ada pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar tentunya dibutuhkan pengembangan sistem pengukuran kinerja yang di sebut dengan Balanced Scorecard dimana pengukuran kinerja ini mampu memperbaiki kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Dari hasil survey yang dilakukan PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar merupakan salah satu perusahaan yang telah menerapkan Balanced Scorecard dalam perusahaannya. Dan dari hasil wawancara oleh salah satu manajer pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar mengatakan bahwa dari 3 tahun terakhir ini penjualan mobil selalu mengalami peningkatan penjualan yang berkisar 5-10 % kenaikannya. Dan salah satu penyebab meningkatnya penjualan tersebut dikarenakan dimunculkan produk model terbaru seperti mobil merek Toyota Rush yang di pasarkan dan banyaknya permintaan oleh customer menyebabkan target perusahaan dapat tercapai. Dan dengan penerapan sistem pengukuran kinerja Balanced Scorecard juga sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan di setiap tahunnya

Wahyuni (2011) dalam penelitiannya "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros" hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum dapat diukur dengan

baik dan sempurna karena peningkatan asset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses internal bisnis dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari empat perspektif dapat dilihat bahwa ukuran kinerja PT. Semen Bosowa Maros sudah cukup baik.

Haeruddin (2018) dalam penelitiannya "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Talasapang Di Kota Makassar" hasil penelitian ini menunjukkan bahwa melalui perspektif keuangan nilai ROI yang diperoleh cukup baik dan nilai TATO terhitung cukup. Pada perspektif pelanggan, hasil menunjukkan bahwa nasabah puas atas layanan yang diberikan. Pada perspektif proses internal bisnis mengenai inovasi dikategorikan baik. Serta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa nilai indeks kepuasan karyawan berada pada kategori puas.

Yuniawati & Murwani (2014) dalam penelitiannya "Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono)" hasil penelitiannya adalah pada perspektif keuangan dan pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik. Pada perspektif proses internal bisnis menunjukkan bahwa tingkat rendemen melampaui target yang ditetapkan. Dan hasil yang positif juga ditunjukkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena tingkat kepuasan karyawannya mencapai tingkat yang memuaskan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yaitu Wahyuni (2011), Haeruddin (2018), Yuniawati (2010), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa metode balanced scorecard terbukti mampu memperbaiki kinerja perusahaan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan. Adapun perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada subjek dan objek penelitian. Subjek dalam penelitian ini adalah PT. Haji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar sedangkan objek penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard dari empat perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses internal bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang mengimplementasikan Balanced Scorecard, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan nilai serta strategi perusahaan. Atau dengan kata lain bahwa strategi telah menjadi kegiatan seluruh dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Semuel et al., 2017). Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai "performing measurement" adalah

kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pegoperasian bisnis selama periode akuntansi (Suartina et al., 2019).

Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan (Kristanto, 2019). Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada. Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Sembiring, 2019).

Balanced Scorecard merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang digunakan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Quezada et al., 2019). Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis (Quezada et al., 2019). Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (cause and effect) perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (lead indicator).

Terdapat beberapa keunggulan Balanced Scorecard. Balanced Scorecard menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Mulyadi dalam bukunya *Balanced Scorecard*, menyatakan bahwa keunggulan Balanced Scorecard terletak pada fokusnya yaitu bukan hanya pendekatan keuangan yang diperhatikan melainkan juga non keuangan (Raval et al., 2019) (Krylov, 2019). Keunggulan pendekatan Balanced Scorecard dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik (Dincer et al., 2019).

METODOLOGI

Lokasi penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar, Sulawesi Selatan. Adapun objek dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Penelitian ini mengukur kinerja perusahaan PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar. Jenis data yang digunakan oleh penulisan adalah data kuantitatif, berupa angka-angka yang meliputi laporan keuangan seperti laporan rugi laba, dan neraca perusahaan. Dan 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 dari penelitian ini adalah data primer, 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. Data sekunder juga menjadi bahan dalam penelitian ini. Data yang diperoleh dari perusahaan dan sudah terolah didapatkan lewat dokumen-dokumen, meliputi

laporan rugi laba, dan neraca. Pengumpulan data berupa metode dokumentasi dan menyebar kuisioner. Setelah semua data dikumpulkan maka akan diuji melalui empat prespektif balanced scorecard dengan mengembangkan pengukuran yang relevan menggunakan Critical Succes Factors (CSFs). Empat perspektif tersebut adalah 1) Perspektif Keuangan. 2) Perspektif Pelanggan. 3) Perspektif Proses Bisnis Internal. 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif keuangan

Sasaran dari perspektif keuangan adalah memenuhi harapan dari shareholder salah satunya dengan cara memperbaiki kinerja operasi, sehingga profit dapat meningkat dan biaya dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas daripada layanan jasa dari perusahaan. Penetapan standar dalam perspektif ini adalah berdasarkan data tahun 2019. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan sebagai berikut:

1. Profit

Profit digunakan untuk mengukur sejauh mana organisasi dapat mencapai tingkat profitabilitas dari kegiatan yang dilaksanakan. Profit ini menunjukkan sejauh mana kemampuan dalam memperoleh laba dari kegiatan yang dilakukan. Profit diperoleh dari pendapatan dikurangi biaya. Dalam hal ini profit yang dimaksud adalah pendapatan bersih usaha organisasi dikurangi dengan biaya operasional yaitu biaya penjualan, biaya manajemen dan umum serta biaya lain-lain. Dari data keuangan PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto dapat diketahui tingkat profit yang diperoleh selama tahun 2019 dan tahun 2020 yaitu:

Tabel 1. Perhitungan Profit Periode 2019-2020 (dalam rupiah)

Tahun	Pendapatan	Biaya	Profit(Rugi)
	a	b	c = a - b
2020	124.983.654.233	373.562.345	124.610.091.888
2019	48.867.129.977	356.889.465	48.510.240.512

Dari perhitungan tabel 1 dapat dilihat bahwa PT. Hadji Kalla mengalami peningkatan laba dari tahun 2019 ke tahun 2020 yaitu dari Rp. 48.510.240.512 menjadi Rp. 124.610.091.888. Berdasarkan hasil perhitungan tingkat kenaikan laba untuk tahun 2020 yaitu mencapai 156,87% atau sebesar Rp. 76.109.851.376. Hal ini berarti perusahaan sudah mencapai tingkat kenaikan laba dari standar yang telah ditetapkan, dengan besaran laba lebih tinggi dari pada yang telah dicapai perusahaan pada tahun 2019.

2. Total Cost

Total cost menunjukkan keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya. Total Cost ini diperoleh dari penjumlahan antara biaya pelanggan dengan biaya administrasi. Dari data keuangan PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto dapat dilihat Total Cost sebagai berikut.

Tabel 2. Perhitungan Total Cost (dalam rupiah)

Tahun	Biaya Pelanggan	Biaya Administrasi Umum	Total Cost
	a	b	c = a + b
2020	24.586.720	3.746.734.587	3.771.321.307
2019	27.382.645	3.576.875.351	3.604.257.996

Dari tabel 2, dapat disimpulkan bahwa terjadi kenaikan total cost pada tahun 2020 dibandingkan dengan tahun 2019 yaitu dari Rp.3.604.257.996 menjadi Rp. 3.771.321.307. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto mengalami peningkatan biaya meskipun tidak begitu besar. Peningkatan total cost yaitu sebesar 4,63% akibat dari peningkatan biaya pelanggan maupun administrasi umum. Peningkatan biaya ini, ketika di analisis lebih lanjut, maka hal ini adalah sesuatu yang wajar. Karena peningkatan biaya sebesar 4,63% juga turut dibarengi dengan peningkatan profit sebesar 3,97%. Namun persentase peningkatan biaya lebih besar dibandingkan persentase peningkatan profit.

3. Return on Asset (ROA)

Return On Asset menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total asset untuk menghasilkan laba. Berdasarkan hasil perhitungan, 2 tahun terakhir yaitu dari tahun 2019-2020 menunjukkan bahwa bagian dari harta yang digunakan mengalami keuntungan sebesar 62, 35% untuk tahun 2019 dan menghasilkan laba bersih setelah bunga dan pajak sebesar 70, 26% untuk tahun 2020. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Perhitungan Return On Asset (ROA) Periode 2019-2020 (dalam rupiah)

Tahun	Profit(rugi)	Total Asset	ROA
	a	b	c = a : b
2020	124.610.091.888	177.337.633.816	70,26%
2019	48.510.240.512	77.795.893.457	62,35%

Dari perhitungan tabel 3, dapat dilihat bahwa penggunaan aktiva untuk Kenaikan ROA pada tahun 2020 yaitu sebesar 7,91% yaitu dari 62,35% pada tahun 2019 naik menjadi 70,26% pada tahun 2020. Peningkatan ini akibat adanya perbaikan kinerja perusahaan yang dilihat dari kemampuan perusahaan dalam menghasilkan return bagi pemegang saham.

4. Return On Equity (ROE)

Return On Equity merupakan alat ukur kemampuan organisasi untuk menghasilkan laba. ROE dipilih karena merupakan ukuran yang langsung dapat mewakili harapan shareholder, sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh shareholder. Berdasarkan hasil perhitungan, jumlah ekuitas mengalami peningkatan, dari tahun 2019 sebesar 45, 46% dan tahun 2020 sebesar 78, 39%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat tabel 4.

Tabel 4. Rasio Return On Equity (ROE) Periode 2019-2020 (dalam rupiah)

Tahun	Profit(rugi)	Aktiva Bersih	ROE
	a	b	c = a : b
2020	124.610.091.888	158.953.646.008	78,39%
2019	48.510.240.512	106.707.405.619	45,46%

Peningkatan ROE ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk memberikan pengembalian atas tingkat modal yang didapatkan mengalami peningkatan. Dari tabel 8 dapat dilihat bahwa peningkatan ROE dari tahun 2019 ke tahun 2020 adalah sebesar 32,93% yaitu dari 45,46% meningkat menjadi 78,39%. Peningkatan ini sebagai akibat adanya peningkatan laba yang begitu besar sehingga memberikan ROE yang baik yaitu 32,93%.

5. Total Asset Turnover (TATO)

Total Asset Turnover (TATO) digunakan untuk mengetahui tingkat perputaran dari aktiva yang dipergunakan oleh organisasi dalam menghasilkan penghasilan yang ada. TATO yang merupakan rasio pendapatan terhadap harta total, yang mengukur perputaran dari harta total yang dimiliki organisasi.

Tabel 5. Rasio Total Asset Turnover (TATO) Periode 2019-2020 (dalam rupiah)

Tahun	Pendapatan	Total Asset	TATO
	a	b	c = a : b
2020	124.983.654.233	117.337.633.816	1,1 x
2019	48.867.129.977	77.795.893.457	0,6 x

Dari perhitungan tabel 5 dapat dilihat bahwa TATO mengalami peningkatan dari tahun 2019 ke tahun 2020. Peningkatan dari 0,6 kali menjadi 1,1 kali menunjukkan bahwa pendapatan yang diperoleh perusahaan cukup baik dibandingkan dengan peningkatan aktiva tetap perusahaan.

6. Revenue Growth (RG)

Revenue Growth digunakan untuk melihat seberapa besar pertumbuhan pendapatan yang dicapai perusahaan dibandingkan periode sebelumnya. Dari perbandingan ini dapat dilihat seberapa besar kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya periode sebelumnya.

Tabel 6. Persentase Revenue Growth(RG) Periode 2019-2020 (dalam rupiah)

Tahun	Pendapatan Periode ini	% Pertumbuhan
2018(1)	40.345.231.897	-
2019(2)	48.867.129.977	21,12%
(2-1) : 1 x 100%		
2020(3)	124.983.654.233	155,7%
(3-2) : 2 x 100%		

Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa pertumbuhan pendapatan PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar mengalami peningkatan dimana pada tahun 2019 sebesar 21,12 % dari tahun 2018 dan pada tahun 2020 peningkatannya cukup besar yaitu 155,7%. Hal ini karena pendapatan dari bagian penjualan mengalami peningkatan yang terus menerus.

Perspektif Pelanggan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas jasa yang digunakan. Jumlah kuisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 55 dan yang kembali

adalah 53 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 6 (enam) pertanyaan. Dari 53 kuisisioner yang terdiri dari 6 (enam) pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

Pelanggan (customer) PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto akan dikategorikan puas ketika perhitungan hasil kuisisioner minimal berada pada interval 1,081 sampai dengan 1,335. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 1,134 atau berada pada kategori puas. Dari perhitungan tersebut berarti pelanggan sudah termasuk pada kategori puas, di mana interval nilai yang diperoleh minimal 1,081 sampai dengan 1,335. Hal ini berarti PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas atau berada dalam interval antara 1,081 sampai dengan 1,335 poin.

Citra Perusahaan

Citra PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto akan dikategorikan baik ketika perhitungan hasil kuisisioner minimal berada pada interval 360,4 sampai dengan 445,2. Dari hasil kuisisioner (lampiran 1- Pengolahan Citra PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto) dapat dilihat bahwa indeks PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 381 atau berada pada kategori baik. Dari perhitungan tersebut berarti citra perusahaan sudah termasuk pada kategori baik, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 360,4 sampai dengan 445,2. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan citra yang baik di kalangan pelanggannya sehingga pelanggan merasa nyaman dan berpikir positif dengan pelayanan maupun barang yang ditawarkan oleh PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto. Untuk PT. Hadji Kalla harus tetap menjalin hubungan baik kepada pelanggan dan secara terus menerus meningkatkan pelayanan maupun penawaran barang yang berkualitas sehingga citra perusahaan yang sudah baik tetap dapat dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan (customer) dalam hal ini bagaimana perusahaan melaksanakan proses pelayanan terhadap pelanggan dan menawarkan produk yang berkualitas dimulai dengan proses inovasi serta pelayanan yang baik untuk meningkatkan nilai pelanggan.

Proses Inovasi

Tingkat proses inovasi akan menentukan seberapa besar tingkat peningkatan kualitas produk ditawarkan. Tingkat inovasi ini sangat ditentukan oleh minat pelanggan terhadap produk-produk baru yang ditawarkan yang telah mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu untuk mengukur tingkat inovasi yang ada, dapat dilihat dari kuisisioner yang telah disebarkan untuk mengetahui seberapa besar minat pelanggan terhadap produk-produk baru yang ditawarkan. Dimana produk-produk tersebut telah mengalami inovasi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan yang diinginkan oleh

pelanggan. Untuk mengetahui bagaimana minat pelanggan terhadap inovasi yang dilakukan oleh PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto maka dikembangkan kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan yang ada. Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif.

Dari 53 kuisisioner yang terdiri dari 2 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval inovasi perusahaan yang kemudian digunakan untuk mengetahui minat atas inovasi yang dilakukan perusahaan. Minat pelanggan terhadap inovasi yang telah dilakukan oleh PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto akan dikategorikan baik ketika perhitungan hasil kuisisioner minimal berada pada interval 360,4 sampai dengan 445,2.

Dari hasil kuisisioner diketahui bahwa indeks PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 381 atau berada pada kategori baik. Dari perhitungan tersebut berarti minat terhadap inovasi yang dilakukan oleh perusahaan sudah termasuk pada kategori baik, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 360,4 sampai dengan 445,2. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan inovasi atau perubahan yang baik di kalangan pelanggannya sehingga pelanggan merasa nyaman dan berpikiran positif dengan pelayanan maupun barang yang ditawarkan oleh PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto. Untuk PT. Hadji Kalla harus tetap melakukan terobosan atau perubahan yang baik dan secara terus menerus untuk meningkatkan kepuasan maupun penawaran barang yang berkualitas kepada pelanggan sehingga minat terhadap produk yang diperdagangkan perusahaan yang sudah baik tetap dapat dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

Proses Pelayanan

Peningkatan perspektif proses bisnis internal juga ditentukan dengan pengelolaan pelayanan. Proses pelayanan ini mendorong perusahaan dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat. Untuk dapat mengukur hal ini dapat dilihat dari penerapan Sistem Informasi yang digunakan oleh PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto. Secara umum PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto telah menggunakan sistem informasi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari penggunaan Automatic Manajemen System (AMS) yang berkoneksi secara langsung dengan kantor pusat PT. Hadji Kalla yang dikembangkan dan diperbaharui dari tahun ke tahun sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan atas dua hal, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan/pegawai dan pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan/pegawai. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif Balanced Scorecard lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi learning organization dan memicu pertumbuhannya.

1. Employee Satisfaction Index

Karyawan/ pegawai yang puas merupakan syarat bagi terciptanya kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap

konsumen. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan (pasien) atas kinerja PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto sangat ditopang oleh kinerja yang baik dari para pegawai perusahaan. Maka kepuasan karyawan merupakan hal yang penting untuk diketahui.

Hasil uji reliabilitas untuk 14 (empat belas) pertanyaan dalam kuisisioner menghasilkan nilai Cronboach's Alpha (α) sebesar 0,889. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner sangat reliabel, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 2.380-2.940 poin.

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 2.135 atau berada pada kategori cukup. Dari perhitungan tersebut berarti pegawai belum termasuk pada kategori puas, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 2.380 samapai dengan 2.940.

Hal ini berarti PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto belum mampu mencapai kepuasan dari karyawan /pegawai yang merupakan salah satu indikator untuk menilai kerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun dari perhitungan di atas, standar yang harus dipenuhi untuk pegawai puas yakni berada pada interval antara 2.940 sampai 3.500 poin.

Berdasarkan data, dapat disimpulkan bahwa harus lebih banyak perbaikan yang dilakukan oleh PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto dalam perspektif ini, tentu saja pada peningkatan kepuasan pegawai pada tahun-tahun ke depan, maka kinerja pegawai/karyawan dapat meningkat dan pelanggan dapat lebih puas pada kinerja PT. HadjiKalla Cabang Cokroaminoto.

2. Learning and Training Index

Pelatihan merupakan program tetap yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memantau kinerja setiap karyawan. Jika hasil dari pelatihan tersebut di bawah standar, maka karyawan diberi kesempatan untuk memperbaikinya. Program pelatihan ini juga menjadi sarana standar yang diberikan kepada karyawan untuk mengevaluasi atau meninjau apakah produktifitas kerja karyawan menurun atau meningkat. Program ini juga untuk memantapkan keterampilan dari para pegawai/karyawan sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai/karyawan. Pelatihan ditujukan kepada karyawan/pegawai untuk semakin meningkatkan profesionalisme mereka dalam melakukan tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka.

Tabel 7. PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar Pelatihan Karyawan/Pegawai Periode 2019- 2020

Keterangan	2019	2020
Karyawan Sales Marketing	16	21
	20	19
Jumlah (1)	36	40
Jumlah Karyawan (2)	69	67
%Pelatihan Karyawan/Pegawai (3)=		

(1) : (2) x 100%	52,17%	59,7%
------------------	--------	-------

Sumber: Data dari sub bagian kepegawaian dan diolah peneliti

Dari tabel 7 dapat dilihat bahwa tingkat pelatihan tenaga kerja PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto mengalami peningkatan dari tahun 2019 ke tahun 2020 yaitu dari 52,17% menjadi 59,7% atau terjadi peningkatan sebesar 7,53%. Karyawan merupakan tenaga kerja yang paling banyak mendapatkan pelatihan dan mengalami peningkatan dari tahun 2019 ke tahun 2020, hal ini sejalan dengan hal yang diharapkan PT. Hadji Kalla dimana para karyawan mengalami perkembangan secara emosional maupun intelektual.

Balanced Scorecard PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil (score) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif Balanced Scorecard dengan standar yang ditetapkan.

Tabel 8. Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja PT. Hadji Kalla Cab. Cokroaminoto Makassar

4 (Empat) Perspektif Balanced Scorecard serta ukuran kinerja	Standar	Realisasi
Perspektif Keuangan		
a) Profit	≥ Rp.48.510.240.512	Rp.124.610.091.888
b) Total Cost	≤Rp.3.604.257.996	Rp.3.771.321.307 70,26%
c) Return On Asset (ROA)	≥62,35%	78,40%
d) Return On Equity (ROE)	≥ 45,46%	1,1 x
e) Total AssetTurnover(TATO)	≥0,6 x	155,7 %
f) Revenue Growth (RG)	≥21,12%	
Perspektif Pelanggan		
a.) Indeks Kepuasan Pelanggan	Min. IKC dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1,081 sampai dengan 1,335 point.	Indeks 1134 point atau dikategorikan puas.
b.) Indeks Citra Perusahaan	Min. IKC dapat dikategorikan baik atau berada dalam interval antara 360,4 sampai dengan 445,2 point.	Indeks 381 point atau dikategorikan baik.
Proses Bisnis Internal		
a.) Peningkatan Inovasi	Min. IKC dapat dikategorikan baik atau berada dalam interval antara 360,4 samapai dengan 445,2 point.	Indeks 381 point atau dikategorikan baik.
b.) Pelayanan Penggunaan Sistem Informasi	Penerapan Sistem Informasi di perusahaan	Telah Diterapkan AMS (Automatic Mngement System)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
a) Employee Satisfaction Index	Min. IKK dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 2.380–2.940 point.	IKK adalah 2.135 point atau dikategorikan cukup.

b) Learning Index	≥ 52,17%	≥ 59,7%
-------------------	----------	---------

Dari total 12 (dua belas) tolok ukur yang digunakan, terdapat 10 (sepuluh) tolok ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan, sedangkan 2 (dua) tidak memenuhi standar/target. Dari hasil perhitungan, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto melalui Pendekatan Balanced Scorecard adalah sebesar 83,33% dari total tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar secara keseluruhan mempunyai kinerja sangat baik.

Pembahasan

Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan tolok ukur profit, total cost, Return On Asset (ROA), Return On Equity (ROE), Total Asset Turnover (TATO) serta Revenue Growth (RG) menunjukkan bahwa perusahaan mampu meningkatkan laba yang dihasilkan dari tahun sebelumnya, begitu juga dengan tingkat kenaikan Return On Aset (ROA) yang mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya hal ini disebabkan karena adanya perbaikan kinerja perusahaan yang dilihat dari kemampuan perusahaan dalam menghasilkan return bagi pemegang saham dan jika perusahaan mampu menekan kenaikan biaya lebih banyak tentunya laba dan Return On Asset (ROA) yang akan dihasilkan akan lebih besar. Tapi dari sisi total biaya yang digunakan, diharapkan mengalami penurunan justru mengalami kenaikan. Hal ini dikarenakan banyaknya peningkatan biaya pelanggan maupun administrasi umum yang digunakan, tetapi hal ini adalah wajar mengingat persentase kenaikan laba.

Return On Equity (ROE) juga mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya hal ini juga di pengaruhi oleh adanya peningkatan laba yang begitu besar sehingga ROE dapat dikategorikan baik dan Total Asset Turnover (TATO) mengalami peningkatan perputaran harta total. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan yang diperoleh perusahaan cukup baik dibandingkan dengan peningkatan aktiva tetap perusahaan serta Revenue Growth (RG) juga mengalami peningkatan pertumbuhan yang disebabkan oleh pendapatan dari bagian penjualan mengalami peningkatan secara terus-menerus.

Hasil penelitian pada perspektif keuangan sejalan dengan penelitian Winarsih, (2016) "Implementasi Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa Perhotelan (Studi Kasus Pada Hotel X Di Semarang)" yang mana pada penelitiannya menunjukkan bahwa perspektif keuangan mengalami peningkatan laba karena perusahaan jasa perhotelan ini mampu mengelola pendapatan dan biaya yang dikeluarkan secara optimal dan besarnya tingkat pertumbuhan pendapatan menyebabkan kinerja perusahaan semakin baik.

Penelitian yang dilakukan Haeruddin (2018) "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Talapasang di Kota Makassar" juga sejalan dengan penelitian pada perspektif ini dilihat dari nilai Return On Investment (ROI) mengalami peningkatan dan TATO mengalami perputaran harta total ini menunjukkan hasil yang baik pada perusahaan ini.

Berbeda dengan penelitian Handayani (2017) "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pos Indonesia (Persero)

Lamongan” dan penelitian Kurniasari (2017) “Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro” tidak sejalan dengan penelitian pada perspektif keuangan ini karena ROA, ROE dan BOPO yang dihasilkan selalu mengalami penurunan dan kondisi keuangan perusahaan dari 3(tiga) tahun terakhir selalu mengalami penurunan laba otomatis hasil kinerja keuangannya mengalami penurunan juga maka perlu dilakukan perbaikan kinerja keuangan pada perusahaan tersebut.

Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil perhitungan pengukuran indeks kepuasan pelanggan yaitu dikategorikan baik karena perusahaan mampu meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas pelanggan dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa yang diberikan, dengan hasil pencapaian indeks mencapai standar atau berada pada interval kategori puas dan ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas akan layanan jasa yang diberikan perusahaan.

Untuk indikator pengukuran citra perusahaan menunjukkan bahwa citra PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto dapat dikategorikan baik, karena pelayan perusahaan mampu menarik perhatian dan kesan dari pelanggan dengan pencapaian indeks mencapai target atau berada pada interval kategori puas. Secara keseluruhan bahwa dari perspektif customer dapat dikategorikan baik.

Hasil penelitian pada perspektif ini sejalan dengan penelitian Jauhariyah et al., (2015) “Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC)” dan penelitian Wahyuni (2011) “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros” dimana hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan dapat tercapai dengan baik karena pelayanan serta loyalitas kepada customer sangat diutamakan ini menunjukkan bahwa mencapai target yang ditetapkan.

Perspektif Proses Internal Bisnis

Berdasarkan hasil perhitungan perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik. Hal ini terlihat pada peningkatan inovasi yang dilakukan perusahaan yang diminati customer seperti pengembangan produk dengan model terbaru yang dilakukan secara terus menerus, dengan indeks pencapaian memenuhi target dan interval berada pada kategori puas.

Demikian juga dengan penerapan Sistem Informasi Akuntansi yang berhubungan langsung dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. PT. Hadji Kalla telah memiliki sistem sendiri yang digunakan perusahaan yaitu Automatic Management System (AMS) dimana sistem ini telah memuat segala data financial maupun non financial pada PT. Hadji Kalla.

Hasil penelitian pada perspektif ini juga sejalan dengan penelitian Handayani, (2017) “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Lamongan” dimana terjadi peningkatan jumlah pelanggan perusahaan dari bulan ke bulan serta proses inovasi selalu dikembangkan oleh perusahaan, maka perusahaan ini dapat dikategorikan pada perspektif proses internal bisnis mencapai kinerja yang baik.

Berbeda dengan penelitian Afrizal (2013) “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Hotel Panorama Tanjung Pinang)” ini tidak sejalan dengan penelitian pada perspektif proses internal bisnis

dikarenakan indikator yang digunakan yakni Service Cycle Efficiency(SCE) menunjukkan kinerja yang buruk dan masih belum mencapai target yang diinginkan, maka perlu dilakukan peningkatan atau perbaikan pengukuran kinerja dalam perusahaan tersebut.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan hasil perhitungan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dikategorikan cukup karena indeks kepuasan karyawan hanya mencapai standar sedangkan untuk melihat keberhasilan kepuasan pelanggan harus mencapai interval diatas standar yang ditetapkan hal ini berarti perusahaan harus lebih meningkatkan kerjasama dan perbaikan dalam segala kegiatan. Namun dalam indeks pembelajaran dilihat dari program training karyawan disini menunjukkan ada perbaikan atau kenaikan dari tahun 2019 ke tahun 2020.

Hasil penelitian pada perspektif ini sejalan dengan penelitian Novella (2010) "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)" yakni dapat dikategorikan cukup karena karyawan/pegawai belum bisa bekerjasama dengan baik atau mungkin gaji yang belum sesuai dengan pengorbanan yang dilakukan hal ini menunjukkan bahwa minat karyawan untuk bekerja masih dikategorikan cukup.

Adapun hasil penelitian yang tidak sejalan dengan perspektif ini yaitu Sri Wahyuni (2011) "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros" dimana hasilnya menunjukkan bahwa pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikategorikan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran dan kedisiplinan harus selalu dijaga dan dipatuhi..

Berdasarkan hasil perhitungan keempat perspektif Balanced Scorecard pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang sangat baik. Hal ini ditunjukkan pada perspektif keuangan, pelanggan, serta proses internal bisnis yang mana masing-masing mampu meningkatkan laba dan meningkatkan jumlah pelanggan dari setiap tahunnya, juga masing-masing mampu menarik pelanggan dengan jasa pelayanan yang sangat baik karena didorong dengan fasilitas yang memuaskan.

Namun satu dari ketiga perspektif ini yang tidak memenuhi standar yaitu dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hal ini disebabkan karena karyawan/pegawai belum bisa bekerjasama dengan baik atau mungkin gaji yang belum sesuai dengan pengorbanan yang dilakukan hal ini menunjukkan bahwa minat karyawan untuk bekerja masih dikategorikan cukup.

Penulisan Daftar Pustaka

Daftar Pustaka merupakan daftar karya tulis yang dibaca penulis dalam mempersiapkan artikelnya dan kemudian digunakan sebagai acuan. Artikel ilmiah, daftar pustaka harus ada sebagai pelengkap acuan dan petunjuk sumber acuan. Penulisan daftar pustaka mengikuti aturan dalam pedoman ini. Penulisan daftar pustaka menggunakan aplikasi pengutipan otomatis (mendeley, Zetero, dan sejenisnya)

SIMPULAN

Berdasarkan kinerja perusahaan dari 4 (empat) perspektif Balanced Scorecard pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan sangat baik karena perusahaan mampu mencapai dan bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan. Apabila ketiga perspektif yakni perspektif pelanggan, proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran berjalan dengan baik dan sesuai harapan maka secara otomatis hal ini sangat mempengaruhi perspektif keuangan karena baik buruknya kinerja ketiga perspektif dapat mempengaruhi peningkatan profit perusahaan.

Dari keempat perspektif Balanced Scorecard, setiap perspektif memiliki keterkaitan yang dapat disimpulkan bahwa customer sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan dimana kepuasan pelanggan mengakibatkan perusahaan dapat melakukan perubahan-perubahan atau peningkatan inovasi dan melakukan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Untuk itu peningkatan program training sebagai proses pembelajaran para karyawan harus dilakukan agar para karyawan dapat membantu perusahaan dalam melakukan perubahan atau inovasi. Semakin banyak customer yang menjadi konsumen, maka pelayanan dan inovasi yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Beberapa saran yang dapat diberikan peneliti atas hasil penelitian yang telah dilakukan yakni:

1. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kerjasama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan serta tingkat pelatihan perlu di tingkatkan untuk mendapatkan pembelajaran dan ilmu yang didapatkan berguna bagi perusahaan .
2. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan mampu menambah indikator-indikator pernyataan dalam masing-masing variabel yang mampu mengarah kedalam permasalahan yang diteliti sehingga hasilnya akan lebih baik.

Referensi :

- Acuña-Carvajal, F., Pinto-Tarazona, L., López-Ospina, H., Barros-Castro, R., Quezada, L., & Palacio, K. (2019). An integrated method to plan, structure and validate a business strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard. *Expert Systems with Applications*, 122, 351–368. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.01.030>
- Afrizal, A. (2013). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Panorama Tanjungpinang). *Skripsi. Tanjungpinang*. http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2014/07/E-Journal-ade-afrizal.pdf
- Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., & De Sanctis, I. (2017). Lean practices implementation and their relationships with operational responsiveness and company performance: an Italian study. *International Journal of Production Research*, 55(3), 769–794. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1211346>
- Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2015-0142>

- Chong, P., Ong, T., Abdullah, A., & Choo, W. (2019). Internationalisation and innovation on balanced scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Management Science Letters*, 9(10), 1617–1632. http://dx.doi.org/msl_2019_138.pdf
- Dinçer, H., Yüksel, S., & Martinez, L. (2019). Analysis of balanced scorecard-based SERVQUAL criteria based on hesitant decision-making approaches. *Computers & Industrial Engineering*, 131, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.03.026>
- Firman, A., Mustapa, Z., Ilyas, G. B., & Putra, A. H. P. K. (2020). Relationship of TQM on managerial performance: Evidence from property sector in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 18(1), 47–57.
- Garrido-Prada, P., Delgado-Rodriguez, M. J., & Romero-Jordán, D. (2019). Effect of product and geographic diversification on company performance: Evidence during an economic crisis. *European Management Journal*, 37(3), 269–286. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.004>
- Handayani, S. (2017). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Lamongan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi (JPENSI)*, 2(3), 13-Halaman. <https://core.ac.uk/download/pdf/294835814.pdf>
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119. <https://doi.org/10.3390/su11072119>
- Jauhariyah, N. A., Mahmudah, M., & Munadifah, E. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam*, 7(1), 154–168. <https://doi.org/10.30739/darussalam.v7i1.57>
- Jumady, E., Sugiarto, S., & Latief, F. (2021). Management performance analysis based on total quality management principles. *Point Of View Research Management*, 2(1), 10–18.
- Kristanto, A. T. (2019). Pengaruh political connections terhadap kinerja perusahaan. *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 2(1), 1–21. <https://doi.org/10.24071/exero.v2i1.2049>
- Krylov, S. (2019). Strategic customer analysis based on balanced scorecard. *Ekonomicko-Manazerske Spektrum*, 13(1), 12–25. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=782335>
- Nugroho, R. M., & Widiastara, A. (2019). Pengaruh dewan direksi berdasarkan gender, kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional dan profitabilitas terhadap kinerja perusahaan perbankan periode 2015-2017. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 1. <http://prosiding.unipma.ac.id/index.php/SIMBA/article/view/1156>
- Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, 786–793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>
- Raval, S. J., Kant, R., & Shankar, R. (2019). Benchmarking the Lean Six Sigma performance measures: a balanced score card approach. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0160>
- Sembiring, M. (2019). Analisis Rasio Likuiditas, Profitabilitas, Solvabilitas Dan Perputaran Persediaan Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Retail Yang Terdaftar Di BEI. *Jurnal Akuntansi Barelang*, 4(1), 75–85. <https://doi.org/10.33884/jab.v4i1.1489>
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152–1159. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>
- Suartina, I. W., Swara, N. N. A. A. V., & Astiti, N. L. S. (2019). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PERILAKU PRODUKTIF KARYAWAN PADA PT. TOMORROW'S ANTIQUES INDONESIA. *Widya Manajemen*, 1(2), 1–20.

<https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v1i2.349>

- Winarsih, W. (2016). IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD PADA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN: STUDI KASUS PADA PT. HOTEL X DI SEMARANG. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 3(2), 161-167. <http://dx.doi.org/10.30659/jai.3.2.161-167>
- Yuniawati, I., & Murwani, J. (2014). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono). *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 3(1), 63-74. <http://doi.org/10.25273/jap.v3i1.1243>