

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RRI MAKASSAR DAN
PT. RADIO MAKASSAR CIPTA PERDANA (DELTA FM)
DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD**

Tesis

**untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Magister**

Program Studi Magister Akuntansi



DWI NURMAGFIRA

0007.04.24.2017

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA
MAKASSAR
2019**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RRI MAKASSAR DAN
PT. RADIO MAKASSAR CIPTA PERDANA (DELTA FM)
DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD***

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Magister

Program Studi Magister Akuntansi



DWI NURMAGFIRA

0007.04.24.2017

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA
MAKASSAR
2019**

Tesis
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RRI MAKASSAR DAN
PT. RADIO MAKASSAR CIPTA PERDANA (DELTA FM)
DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD

DWI NURMAGFIRA

0007.04.24.2017

telah dipertahankan di hadapan Tim Penguji
pada tanggal **04 Oktober 2019**
dan telah diperbaiki



Ketua,



Prof. Dr. H. Basri Modding, SE.,M.Si.

Anggota,



Dr. Mursalim, SE.,M.Si.,Akt.,CA.,CPA.

Makassar,**22 OCT 2019**.....
Program Studi Magister Akuntansi
Ketua,



Dr. Mursalim, SE.,M.Si.,Akt.,CA.,CPA.

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RRI MAKASSAR DAN
PT. RADIO MAKASSAR CIPTA PERDANA (DELTA FM)
DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD**

DWI NURMAGFIRA

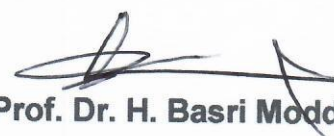
0007.04.24.2017

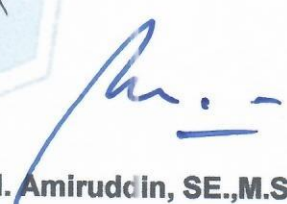
telah diujikan pada tanggal **04 Oktober 2019**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Susunan Tim Penguji

Ketua


Dr. Mursalin, SE.,M.Si.,Akt.,CA.,CPA.


Prof. Dr. H. Basri Modding, SE.,M.Si.


Dr. H. Amiruddin, SE.,M.Si.,Ak.,CA.


Dr. Asriani Junaid, SE.,MSA.,Ak.,CA.


Dr. Hamzah Ahmad, SE.,MSA.,Ak.,CA.

Makassar, **22 OCT 2019**

Program Pascasarjana UMI

Direktur,


Prof. Dr. Baharuddin Semmaila

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dwi Nurmagfira
Tempat & Tanggal Lahir : Pare Pare, 15 Maret 1994
NIM : 0007.04.24.2017
Program Studi : Magister Akuntansi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang saya tulis sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Jika ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Makassar, 4 Oktober 2019

Yang Menyatakan

Dwi Nurmagfira

ABSTRAK

DWI NURMAGFIRA. “**Analisis Pengukuran Kinerja Rri Makassar Dan Pt. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) Dengan Pendekatan Balance Scorecard**”. Dibimbing oleh Prof. Dr. H. Basri Modding, SE.,M.Si dan Dr.Mursalim,SE.,M.Si.,Akt.,CA.,CPAI.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) dengan pendekatan balanced scorecard. Populasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan perusahaan, seluruh klien dan seluruh karyawan RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM), sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah laporan keuangan neraca dan laba rugi selama 4 (empat) tahun terakhir (2015-2018), 30 responden klien RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) yang diambil secara insidental, serta 148 orang karyawan RRI Makassar dan 15 orang karyawan dari Delta FM Makassar. Tehnik pengumpulan data dilakukan dengan tehnik kuisioner dan wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui perspektif keuangan nilai ROI yang diperoleh cukup baik dan nilai TATO terhitung cukup. Sementara pada perspektif pelanggan dengan menggunakan indeks kepuasan pelanggan, hasil menunjukkan bahwa nasabah puas atas layanan yang diberikan. Untuk perspektif proses internal bisnis mengenai inovasi dikategorikan baik, begitu pun pada perhitungan EMR yang menunjukkan bahwa kinerja operasional pada proses internal bisnis sudah efektif. Selanjutnya pada perspektif pembelajaran dan perkembangan menunjukkan bahwa nilai indeks kepuasan karyawan berada pada kategori puas.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balance Scorecard*

ABSTRACT

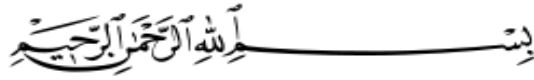
DWI NURMAGFIRA. **"Analysis of Performance Measurement of Rri Makassar and Pt. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) with the Balance Scorecard Approach"** In the supervisor of Prof. Dr. H. Basri Modding, SE., M.Si and Dr. Muralim, SE, M.Si., Akt., CA., CPAI

This study aims to determine the performance of RRI Makassar and PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) with a balanced scorecard approach. The population in this study is the company's financial statements, all clients and all employees of RRI Makassar and PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM), while the sample in this study is the balance sheet and income statement for the last 4 (four) years (2015-2018), 30 respondents of RRI Makassar clients and PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) which was taken incidentally, as well as 148 RRI Makassar employees and 15 employees from Delta FM Makassar. Data collection techniques are done by questionnaire and interview techniques.

The results showed that through a financial perspective the ROI value obtained was quite good and the TATO value was quite sufficient. While in the perspective of customers using the customer satisfaction index, the results show that customers are satisfied with the services provided. The internal business process perspective on innovation is categorized as good, as is the EMR calculation which shows that operational performance in the internal business processes has been effective. Furthermore, the learning and development perspective shows that the value of employee satisfaction index is in the satisfied category.

Keywords: Performance Measurement, Balance Scorecard

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil Alamin. Segala puji dan syukur tiada hentinya Peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang dengan keagungan-Nya telah melimpahkan segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga Peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Pasca Sarjana Universitas Muslim Indonesia. Shalawat serta Salam tak lupa Peneliti haturkan Kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah diutus ke bumi sebagai lentera bagi hati manusia.

Selanjutnya peneliti haturkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Ayahanda Maming Pasmir, Spd dan Ibunda Hj. Hamdana, Spd.i dimana dengan berkah doa, kasih sayang dan dukungan semangatnya yang selama ini banyak berkorban ikhlas lahir dan batin dalam mendidik, membina, merawat, membesarkan, dan mendampingi Peneliti sehingga mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan tugas akademik tepat pada waktunya serta kakak tercinta Ika Meidiawati, S.kep dan calon suami drg. Alief Fadli, S.Kg atas doa dan dukungan yang telah diberikan kepada Peneliti.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Muslim Indonesia Bapak, Prof. Dr. H. Basri Modding, SE. M.Si yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti mengikuti pendidikan pada Program Magister Akuntansi Pascasarjana UMI Makassar.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia Bapak, Prof. Dr. Baharuddin Semmalia., SE., M.Si yang telah memberikan kesempatan dan memfasilitasi kebutuhan akademik peneliti.
3. Ketua Program Studi Magister Akuntansi Bapak Dr. Mursalim., SE., M.Si., Akt., CA., CPAI yang telah banyak membimbing peneliti sejak penerimaan hingga selesainya studi program magister ini..
4. Bapak Prof. Dr. H. Basri Modding, SE. M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Bapak Dr. Mursalim., SE., M.Si., Akt., CA., CPAI selaku Anggota Komisi Pembimbing terima kasih atas segala keikhlasan hatinya atas ilmu, waktu, dan bimbingannya dalam penyusunan tesis.
5. Bapak Dr. H. Amiruddin, SE., M.Si., Ak. Dr. Asriani Junaid., SE., M.Si., Akt dan Dr. Hamzah Ahmad, SE.,M.SA.,Ak.,CA selaku sebagai komisi penguji yang memberikan saran, masukan, dan koreksi dalam hal penyusunan tesis.
6. Kepada Bapak/Ibu Dosen bidang Akuntansi dan Ekonomi dalam lingkup Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia yang dengan ikhlas berbagi ilmu dan memberikan bantuan kepada penulis.

7. Kepada seluruh staf/pegawai administrasi Pascasarjana UMI yang telah memberikan banyak bantuan serta kemudahan kepada peneliti.
8. Seluruh teman-teman MAKSI 1 angkatan 24, terima kasih atas bantuan dan kerjasama yang baik selama masa pendidikan magister.
9. Kepada Sahabat-sahabat Andi Achdianti Amir dan Sartika Tamrin yang selalu memotivasi, dan memberikan semangat dalam penyelesaian tesis ini.
10. Bapak/Ibu pimpinan dan seluruh staf Kantor Analisis Pengukuran Kinerja RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* telah memberi izin dan saran kepada peneliti dalam melakukan penelitian.

Peneliti menyadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan kemampuan Peneliti. Oleh karena itu, Peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun yang dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi Peneliti demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Akhir kata, semoga Allah SWT senantiasa bersama kita dan meridhoi jalan hidup kita.

Amin Ya Rabbal Alamin

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatu.

Makassar, 4 Oktober 2019

Peneliti

Dwi Nurmagfira

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DEPAN.....	i
SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Tinjauan Teori	11
1. Pengertian Kinerja	11
2. Pengukuran Kinerja	13
3. <i>Balance Scorecard</i>	18
B. Penelitian Terdahulu	49
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL.....	62
A. Kerangka Konseptual.....	62

BAB IV. METODE PENELITIAN	64
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	64
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	64
C. Jenis dan Sumber Data.....	64
D. Metode Pengumpulan Data.....	65
E. Populasi dan Sampel	66
F. Metode Analisis Data	69
 BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	 78
A. Deskripsi Hasil Penelitian	78
B. Pembahasan.....	110
 BAB VI. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	 116
A. Simpulan.....	116
B. Saran	117
 DAFTAR PUSTAKA.....	 118
LAMPIRAN.....	120

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1	Perspektif BSC pada sektor publik dan privat.....	45
2	Penelitian Terdahulu	49
3	Populasi Penelitian Karyawan RRI Makassar.....	66
4	Populasi Penelitian Karyawan Delta FM.....	68
5	Iktisar data Keuangan RRI Makassar	80
6	Pedoman Untuk Interpretasi Pada ROI	81
7	Hasil Penilaian Rasio Prespektif RRI Makassar ...	83
8	Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan.....	84
9	Iktisar data Keuangan Delta FM Makassar	93
10	Pedoman Untuk Interpretasi Pada ROI	95
11	Hasil Penilaian Rasio Prespektif Delta FM	97
12	Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan	98

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1	Visi & Strategi Perusahaan dalam BSC.....	31
2	Skema Kerangka Konseptual	63

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejarah perkembangan balanced scorecard dimulai pada tahun 1990 saat Robert S. Kaplan dan David P. Norton melakukan studi mengenai pengukuran kinerja pada perusahaan swasta. Dua tahun kemudian, pada tahun 1992, mereka mempublikasikan tulisan yang berjudul "*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*" di majalah Harvard Business Review. Ide utama dari metode balanced scorecard pada saat itu adalah pengukuran kinerja bisnis melalui empat perspektif.

Metode balanced scorecard tersebut terus berkembang hingga saat ini, baik dari segi muatan maupun penggunaannya. Metode *balanced scorecard* kini tidak hanya sekedar sebagai alat pengukuran kinerja bisnis tetapi juga sebagai alat manajemen strategis. Selain itu, kini balanced scorecard juga sudah banyak digunakan oleh organisasi-organisasi publik. Organisasi publik pertama di Amerika Serikat yang menggunakan *balanced scorecard* adalah City of Charlotte, yaitu sejak tahun 1996.

Dunia bisnis menjadi semakin kompetitif dan menimbulkan berbagai aspek. Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan untuk mencapai visinya.

Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia.

Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat bahwa era teknologi semakin hari semakin berkembang. Hal ini memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif dan produktif. Tingkat kompetisi yang tinggi akan memacu tiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan memberikan perhatian pada aspek sumber daya manusia. Jadi manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena ditangan manusialah segala inovasi akan direalisasikan dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan.

Dalam mewujudkan perusahaan yang optimal tentunya diperlukan pengukuran atau penilaian kinerja. Salah satu faktor yang penting dalam perusahaan adanya penilaian kinerja mampu memberikan informasi yang berguna mengenai efektivitas suatu strategi dan implementasinya dalam periode waktu tertentu. Penilaian kinerja yang kompleks dibutuhkan untuk menilai apakah perusahaan yang bersangkutan sudah mencapai tujuan segala aspeknya (Sukma dan Krisnadewi, 2013).

Evaluasi kinerja di berbagai tingkatan organisasi, departemen dan individu merupakan kebutuhan para manajer di era sekarang, para manajer dapat mengidentifikasi kelemahan, kekuatan perusahaannya dan meningkatkan kekuatan serta menghilangkan kelemahan perusahaannya (Alidade dan Ghasemi, 2015). Dalam hubungan ini faktor penempatan karyawan sebagai sumber daya manusia dalam bidang tugas tertentu pada organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dapat memotivasi kerja, meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Keunggulan dari penilaian kinerja perusahaan saat ini yang hanya menilai dari aspek keuangan adalah perusahaan dengan cepat langsung mengetahui seberapa besar keuntungan perusahaan saat itu, mengetahui seberapa besar piutang dan utang perusahaan sehingga manajer perusahaan dapat mengambil keputusan untuk masa mendatang.

Pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu yang pendek maupun jangka waktu yang panjang. Tolak ukur keuangan digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja, namun tolak ukur non keuangan juga digunakan, yang terdiri dari aspek kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Widnyani dan Suardana (2015), aspek non keuangan juga terdiri dari besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan, kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, serta pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan untuk kinerja yang terpadu. Menurut Domanovic (2016), *balanced scorecard* dan strategi berjalan beriringan, *balanced scorecard* digunakan untuk menilai perusahaan apakah efisiensi atau tidak, dan *balanced scorecard* juga merupakan model yang efektif dalam memandu manajer untuk mencapai tujuan strategis. Ada sejumlah alat pengukuran kinerja, namun *balanced scorecard* hanya digunakan bersamaan dengan tujuan strategis (Akbarian dkk., 2015).

Balanced scorecard dapat diimplementasikan pada semua jenis perusahaan karena semua perusahaan memerlukan sistem pengukuran yang mampu menghitung kinerja keuangan dan non keuangan (Christina dan Sudana, 2013). Keempat perspektif *balanced scorecard* mempunyai hubungan satu sama lain. Keempat perspektif tersebut adalah suatu strategik objektif yang saling berhubungan. Dimulai dari perspektif ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.22.2. Februari (2018): 1253-1280 1257 pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel (Begawan dan Suryanawa, 2013).

Dalam penelitian ini saya mengambil dua objek penelitian untuk melihat perbedaan dari kedua perusahaan tersebut. Objek penelitian tersebut yaitu RRI Makassar (radio negri) dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) radio swasta.

RRI adalah satu-satunya radio yang menyandang nama negara yang siarannya ditujukan untuk kepentingan bangsa dan negara. RRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik yang independen, netral dan tidak komersial yang berfungsi memberikan pelayanan siaran informasi, pendidikan, hiburan yang sehat, kontrol sosial, serta menjaga citra positif bangsa di dunia internasional. Besarnya tugas dan fungsi RRI yang diberikan oleh negara melalui UU no 32 tahun 2002 tentang Penyiaran, PP 11 tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik, serta PP 12 tahun 2005, RRI dikukuhkan sebagai satu-satunya lembaga penyiaran yang dapat berjaringan secara nasional dan dapat bekerja sama dalam siaran dengan lembaga penyiaran Asing.

Radio Republik Indonesia secara resmi didirikan pada tanggal 11 September 1945, oleh para tokoh yang sebelumnya aktif mengoperasikan beberapa stasiun radio Jepang di 6 kota. Rapat utusan dari enam radio di rumah Adang Kadarusman, di Jalan Menteng Dalam Jakarta, menghasilkan keputusan mendirikan Radio Republik Indonesia dengan memilih Dokter Abdulrahman Saleh sebagai pemimpin umum yang pertama. Rapat tersebut juga menghasilkan suatu deklarasi yang terkenal dengan sebutan Piagam 11 September 1945, yang berisi 3 butir

komitmen tugas dan fungsi RRI yang kemudian dikenal dengan “Tri Prasetya RRI”. Butir Tri Prasetya yang ketiga merefleksikan komitmen RRI untuk bersikap netral tidak memihak kepada salah satu aliran/keyakinan, partai atau golongan. Hal ini memberikan dorongan serta semangat kepada broadcaster RRI pada era Reformasi untuk menjadikan RRI sebagai lembaga penyiaran publik yang independen, netral dan mandiri serta senantiasa berorientasi kepada kepentingan masyarakat.

Likuidasi Departemen Penerangan oleh Pemerintah Presiden Abdurahman Wahid dijadikan momentum dari sebuah proses perubahan government owned radio ke arah Public Service Broadcasting dengan didasari Peraturan Pemerintah Nomor 37 tahun 2000, yang ditandatangani Presiden RI tanggal 7 Juni 2000. Dewasa ini RRI mempunyai 52 stasiun penyiaran dan stasiun penyiaran khusus yang ditujukan ke Luar Negeri. “Suara Indonesia”. Kecuali di Jakarta, RRI di daerah hampir seluruhnya menyelenggarakan siaran dalam 3 program yaitu Programa Daerah yang melayani segmen masyarakat yang luas sampai pedesaan, Programa Kota (Pro II) yang melayani masyarakat di perkotaan, dan Programa Berita dan Informasi (Pro III) yang menyajikan berita dan informasi (News Chanel) kepada masyarakat luas.

Guna merealisasi perubahan status RRI menjadi lembaga penyiaran publik yang “Khas Indonesia”, RRI telah menjalin kerjasama pelatihan dan seminar mengenai prinsip dan aplikasi radio publik dengan

Radio Swedia, IFES dan Internews. RRI juga sudah merintis pemanfaatan multimedia dengan membuka situs www.rri.co.id serta memanfaatkan sarana penyiaran teknologi digital dengan memanfaatkan satelit milik WorldSpace Corporation. Sebagai industri penyiaran, RRI memiliki kesempatan yang sama dengan media penyiaran lainnya mengapresiasi semua kekuatan untuk memberikan yang terbaik bagi publik. Sedangkan, Jaringan Radio Delta pada awalnya dari radio Prambors. Prambors adalah radio anak muda yang berdiri pada tahun 1972, radio ini dikelola untuk mewadahi segala kegiatan anak-anak muda yang ada di Jakarta, seiring dengan perkembangan radio yang ada para pendengar maupun crew radio prambors beranjak dewasa sehingga membutuhkan media atau lahan baru, maka dari itu muncul lah sebuah rencana atau gagasan baru untuk membuat radio dewasa muda dan terbentuklah radio Delta di bawah perusahaan yang bernama Delta insani.

Radio Delta insani berada di Jakarta yang berdiri pada tahun 1995 yang berkonsep dewasa muda, tetapi tuntutan perkembangan jaman pada saat itu memungkinkan bagi sebuah radio untuk bisa bersiaran jaringan sehingga akhirnya dibuatlah radio jaringan termasuk Prambors dan delta, sejak saat itu tersebarlah radio Delta di seluruh Indonesia sekarang sudah ada 6 Jakarta, Bandung, Medan, Manado, Makasar, Surabaya dan tahun 2013 bertambah 2 yaitu Yogyakarta dan Semarang.

Radio Delta FM Makassar berdiri 11 Juli 2006 dengan frekuensi 99.20 MHz. Pada Awalnya kantor Delta FM Makassar bertempat di Hotel Sahid selama 6 tahun, lalu berpindah di jalan Boulevard 10 tahun, lalu berpindah di jalan Hertasning selama 2 tahun, dan terakhir di Mall Ratu indah lantai 4 sampai sekarang. Delta FM menyediakan jasa Periklanan dan disiarkan di frekuensi 99.20 MHz.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki oleh *Balance scorecard*, maka peneliti mengambil judul “Analisis Pengukuran Kinerja RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *balanced scorecard* RRI Makassar dan Delta FM Makassar telah difungsikan sebagai sebuah sistem manajemen kinerja?
2. Apakah Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di RRI Makassar dan Delta FM Makassar telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* di RRI Makassar dan Delta FM Makassar sebagai sebuah sistem manajemen kinerja?
2. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* di RRI Makassar dan Delta FM Makassar sebagai sebuah sistem manajemen kinerja?

D. Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam pengetahuan manajemen sumberdaya manusia Khususnya mengenai *balance scorecard* dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penelitiannya agar lebih baik dari penelitian yang telah ada sebelumnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Objek Penelitian

1. sebagai bahan masukan bagi pimpinan RRI Makassar dan Delta FM Makassar dalam penyusunan dan penerapan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen kinerja.

2. sebagai sarana peningkatan pengetahuan dan wawasan bagi para pegawai RRI Makassar dan Delta FM Makassar, khususnya yang terlibat dalam proses penyusunan dan penerapan *balanced scorecard*.

b. Bagi Akademik

Memberi masukan dan menambah wawasan mengenai apa saja yang melatarbelakangi kinerja karyawan dalam penerapan balance scorecard, serta dapat dijadikan referensi bagi para peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan masalah ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Pengertian Kinerja

Dalam dunia usaha perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan pula, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka kinerja, erat kaitannya dengan suatu pendapat bahwa untuk mengetahui hasil kinerja yang dicapai dalam suatu perusahaan maka hal pertama yang harus dilakukan pimpinan adalah melaksanakan penilaian kinerja.

Menurut Simanjuntak, P (2005). Kinerja memiliki pengertian yang beragam dari berbagai pakar, tetapi tetap memiliki kesamaan secara umum. Kinerja sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Berbicara tentang adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau

kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Selain itu, terdapat beberapa pengertian Kinerja dari beberapa tokoh yaitu, Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003). Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Menurut Ruky.A (2006). Kinerja secara umum merupakan wajah dan citra pegawai yang tercermin dari suatu organisasi, tetapi didalam pengaplikasian secara benar tidaklah mudah, disebabkan sifat manusia yang terdiri dari berbagai macam karakteristik dan memiliki perasaan, watak dan kemampuan yang berbeda-beda pengertian.

Kata kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris yakni performance, dan kerap di Indonesia dengan kata performa (Wirawan, 2009).

Mengoptimalkan sumber daya manusia menjadi fokus utama organisasi dalam meningkatkan kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam rangka memperoleh kinerja yang baik. Agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan

melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal (Simamora, 1997:339).

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhannya.

2. Pengukuran Kinerja

a. Pengertian

Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau targettarget tertentu yang hendak dicapai. Tanpa

ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mohamad Mahsun, 2006: 25).

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, 2006: 25). Sedangkan Anderson dan Clancy (1991) dalam Sony Yuwono dkk (2004: 21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: 17 *“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities”*.

Dari definisi- definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Sony Yuwono dkk, 2004:23). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi,

pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Sony Yuwono dkk (2006:29) bermanfaat untuk:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya pengukuran kinerja yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu 18 tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang.

b. Alat Ukur Kinerja Keuangan

Banyak organisasi lebih memfokuskan pengukuran kinerja organisasi pada ukuran finansial atau keuangan saja seperti profitabilitas atau selisih biaya karena informasi atau data tentang keuangan sudah tersedia dalam organisasi. Selain kemudahan memperoleh data, pengukuran keuangan juga sederhana dan mudah dihitung. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan, menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tak lagi memadai apabila digunakan sebagai sarana mengelola organisasi. Hal ini disebabkan karena alat pengukuran kinerja keuangan memiliki banyak keterbatasan. Keterbatasan alat pengukuran kinerja keuangan menurut Yuwono, dkk (2006:28) antara lain:

- 1) Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- 2) Diabaikannya aspek pengukuran non-financial dan intangible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun external akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih dimasa datang.

- 3) Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

c. Alat Ukur Kinerja Non Keuangan

Pentingnya pengukuran kinerja non keuangan disebabkan karena organisasi menghadapi perubahan lingkungan secara cepat. Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan sistem informasi yang berkemampuan menangkap informasi secara cepat dan efektif. Meskipun analisis catatan keuangan adalah penting, tetapi perhitungan tersebut kurang menyediakan informasi yang akurat mengenai kemampuan organisasi. Informasi yang diukur dalam satuan keuangan merupakan hasil dari keputusan masa lalu. Dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan yang semakin meningkat, pengukuran non keuangan menjadi penting untuk dilakukan karena banyak data-data non keuangan yang bersifat kualitatif yang menyangkut operasional perusahaan maupun yang menyangkut hubungan organisasi dengan lingkungan eksternalnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Dengan kata lain, pengukuran non keuangan merupakan pengukuran atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas organisasi yang dapat membantu organisasi untuk mencapai keberhasilan. Aktiva tak berwujud tidak dapat diukur dalam pengukuran keuangan karena tidak dicantumkan dalam laporan keuangan suatu organisasi. Hal ini terjadi

karena sulit untuk menghitung nilai finansial aktiva tak berwujud tersebut.

Padahal aktiva tak berwujud tersebut mempengaruhi laporan keuangan suatu organisasi dalam penggunaannya. Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja berdasarkan non keuangan akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Ukuran-ukuran non keuangan yang bisa digunakan oleh perusahaan antara lain kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan karyawan, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan sebagainya. Ukuran-ukuran non keuangan tersebut merupakan aktiva intelektual dan tak berwujud yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

3. *Balance Scorecard*

a. Konsep *Balance Scorecard* dan Perkembangannya

Kemunculan konsep balanced scorecard dimulai dari studi yang dilakukan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan pada tahun 1990 tentang “Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Studi tersebut dilakukan karena adanya kesadaran bahwa ukuran kinerja keuangan bukan merupakan ukuran kinerja yang memadai untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan. Berdasarkan perkiraan, sekitar 60% dari ukuran-ukuran yang digunakan untuk pengambilan

keputusan, alokasi sumber daya, dan manajemen kinerja masih merupakan ukuran yang bersifat keuangan. Ukuran keuangan masih digunakan meskipun banyak kritik terhadap penggunaannya (Niven 2003, h. 7).

Beberapa kritik terhadap penggunaan ukuran keuangan yang berlebihan antara lain:

- a. Ukuran keuangan tidak konsisten dengan kenyataan dunia bisnis saat ini di mana aset berwujud tidak lagi memegang peran penting sebagai pendorong nilai perusahaan. Yang berperan sekarang adalah pegawai yang berpengetahuan, hubungan dengan pelanggan, dan budaya inovasi dan perubahan. Studi yang dilakukan oleh Brookings Institute menunjukkan bahwa proporsi nilai buku dari nilai pasar aset berwujud terus merosot dari semula 62% di tahun 1980-an menjadi 38% di tahun 1990-an sedangkan aset tidak berwujud terus meningkat dari semula 38% di tahun 1980-an menjadi 62% di tahun 1990-an. Sementara itu, hasil studi lain mengungkapkan bahwa pada akhir abad 20 proporsi aset berwujud berkisar 10-15% dan proporsi aset tak berwujud berkisar 80-90% (Yuwono, Sukarno, dan Ikhsan 2002, h. 49).
- b. Penggunaan ukuran keuangan dapat dipersamakan seperti berkendara dengan hanya memperhatikan kaca spion. Pengendara hanya memperhatikan apa yang ada di belakang

kendaraan dan bukan memperhatikan apa yang dihadapi di depan. Hasil keuangan pada dasarnya merupakan akibat dari kinerja masa lalu yang tidak menunjukkan kinerja masa depan.

- c. Adanya kecenderungan untuk mendorong hubungan antar-fungsi/bagian. Laporan keuangan tidak menangkap ketergantungan antar-fungsi/bagian tersebut.
- d. Penggunaan ukuran keuangan mengorbankan manfaat jangka panjang. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan mengorbankan sumber dayanya yang paling bernilai, yaitu pelatihan/pengembangan pegawai atau pegawai itu sendiri.
- e. Laporan keuangan tidak relevan untuk beberapa tingkatan organisasi perusahaan karena laporan keuangan menyajikan angka yang bersifat agregat.

Hasil studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 tersebut kemudian dipublikasikan dalam sebuah artikel berjudul “Balanced Scorecard-Measured that Drive Performance” dalam majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari tahun 1992. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan di masa depan diperlukan sistem pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem pengukuran tersebut oleh Kaplan dan Norton dinamakan *balanced scorecard*.

Kemudian pada tahun 1996 Kaplan dan Norton mengembangkan konsep *balanced scorecard* yang telah mereka bangun. Hasil studi yang mereka lakukan menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* dapat dikembangkan sebagai sistem manajemen strategis, dan bukan sekedar sistem pengukuran kinerja. Mulai saat itu muncul istilah *strategy map* (peta strategi). Hasil penelitian mereka diterbitkan dalam sebuah artikel di majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1996 dengan judul "*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System.*"

Pada tahun 2004 Kaplan dan Norton menerbitkan buku mereka berikutnya yang berjudul *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* yang diterbitkan oleh Harvard Business School Press. Dalam buku tersebut dijelaskan bagaimana *balanced scorecard* dapat berperan sebagai sebuah sistem manajemen strategis yang mengubah aset tak berwujud perusahaan menjadi outcome.

Berdasarkan uraian di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* telah mengalami perkembangan dari sekedar sistem manajemen kinerja menjadi sebuah sistem manajemen strategis yang bertujuan untuk mengkomunikasikan dan mengevaluasi strategi. Hal tersebut dicapai melalui penggambaran strategi dengan peta strategi. Di samping itu, bidang penerapan *balanced scorecard* juga makin meluas dari semula hanya untuk sektor privat menjadi sektor privat dan publik.

b. Pengertian *Balance Scorecard*

Kaplan dan Norton mengatakan bahwa definisi dari *Balance Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. BSC mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif keuangan. Luis dan Biromo dalam (Wayan AN, 2013) mengatakan bahwa BSC didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan non keuangan yang semuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu: *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu score). Pada awalnya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor (*scorecard*) yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif di masa depan (*target*) yang dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk mengevaluasi kinerja eksekutif. Kata *berimbang* (*balanced*) dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari 2 perspektif, yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal (Mulyadi, 2007:3).

Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Norton dan Kaplan menjelaskan pentingnya memilih tolok ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua *Harvard Business Review*, “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”. Dalam artikel ini, Kaplan dan Norton menunjukkan bagaimana menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti: produk, proses, pelanggan, dan pengembangan produk.

Balanced Scorecard mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategic yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu :

pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategic ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan

pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategic yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Keseimbangan

Keseimbangan sasaran strategic yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperhatikan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategic di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategic yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategic yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategic ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategic di perspektif keuangan maupun sasaran strategic di perspektif nonkeuangan.

c. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996, h. 10) *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis dapat menyediakan framework untuk menerjemahkan strategi organisasi menjadi istilah-istilah yang operasional dan dapat dilaksanakan. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting, yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Balanced scorecard dapat memperjelas visi dan strategi untuk mencapai visi tersebut serta menghasilkan konsensus dari seluruh anggota organisasi terhadap visi dan strategi yang telah ditetapkan.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Balanced scorecard berguna untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan ke seluruh organisasi, menyelaraskan berbagai tujuan bagian dan pribadi dengan strategi organisasi, dan mengaitkan antara imbalan dan ukuran kinerja.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Balanced scorecard berguna untuk mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan serta mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Balanced scorecard berguna untuk melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis serta mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Menurut Luis dan Biromo (2008, h. 48) balanced scorecard dapat digunakan untuk:

- a. Balanced scorecard dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para stakeholder dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, pegawai, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan balanced scorecard, para stakeholder dapat melakukan review terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama.
- b. Balanced scorecard memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk aset berwujud maupun aset tak berwujud. Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat berwujud.
- c. Balanced scorecard dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi. Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan balanced scorecard memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan strategi dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan key performance indicator (KPI). Hal ini menunjukkan bahwa balanced scorecard tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut.

- d. Balanced scorecard memiliki konsep sebab-akibat. Dengan demikian, para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, maka hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab-akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, balanced scorecard dapat membantu dalam mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen.
- e. Balanced scorecard dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan balanced scorecard sebagai titik tolak. Dari balanced scorecard kita dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran.

Manfaat dari penggunaan balanced scorecard sebagaimana dikemukakan di atas pada dasarnya dapat mengatasi berbagai masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi. Beberapa hasil penelitian dan pengamatan menunjukkan bahwa kegagalan manajemen pada umumnya bukan disebabkan oleh strategi yang jelek, melainkan oleh pelaksanaan strategi yang jelek (Kaplan dan Norton 2001, h. 1). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton terhadap 275 portofolio manajer menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengeksekusi strategi ternyata lebih penting dari pada kualitas strategi itu sendiri. Sebuah survei yang dilakukan di awal tahun 1980-an menunjukkan bahwa strategi yang telah diformulasikan dengan efektif dan berhasil dilaksanakan jumlahnya kurang dari 10%. Selain itu, pada tahun 1999 majalah Fortune mengungkapkan tentang kegagalan-kegagalan chief executive officer dalam mengeksekusi strategi. Disimpulkan bahwa lebih kurang 70% dari kasus-kasus yang ada bukan disebabkan oleh strategi yang jelek tetapi oleh pelaksanaan strategi yang jelek.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton juga mengungkapkan bahwa terdapat empat hal yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan sebuah strategi, yaitu hambatan visi, pelaku, manajemen, dan sumber daya (Luis dan Biromo 2008, h. 9 serta Niven 2003, h. 11).

a. Hambatan pada visi

Hanya 5% dari total pegawai yang mengetahui dan memahami visi organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dapat terjadi antara lain karena:

- kurangnya sosialisasi dari visi yang telah dibangun;
- visi dan misi organisasi dirasakan terlalu mengawang-awang oleh para pegawai;
- strategi yang dibuat kerap kali terlalu panjang lebar, sangat detil, dan dibuat dalam bentuk kalimat yang kurang membumi, tidak menggunakan bahasa sehari-hari yang mudah dicerna.

b. Hambatan pada pelaku

Hanya 25% dari para manajer yang insentifnya dikaitkan dengan strategi. Untuk memotivasi pegawai, seharusnya strategi perlu dikaitkan dengan insentif bisa diterima pegawai. Hal ini disebabkan seluruh pegawai perusahaan di semua jenjang struktur organisasi merupakan pelaku dari visi, misi, dan strategi telah dibangun.

c. Hambatan pada manajemen

Terdapat 85% dari tim manajemen eksekutif yang menghabiskan waktunya kurang dari satu jam per bulan untuk membahas strategi. Hal ini dapat terjadi antara lain karena:

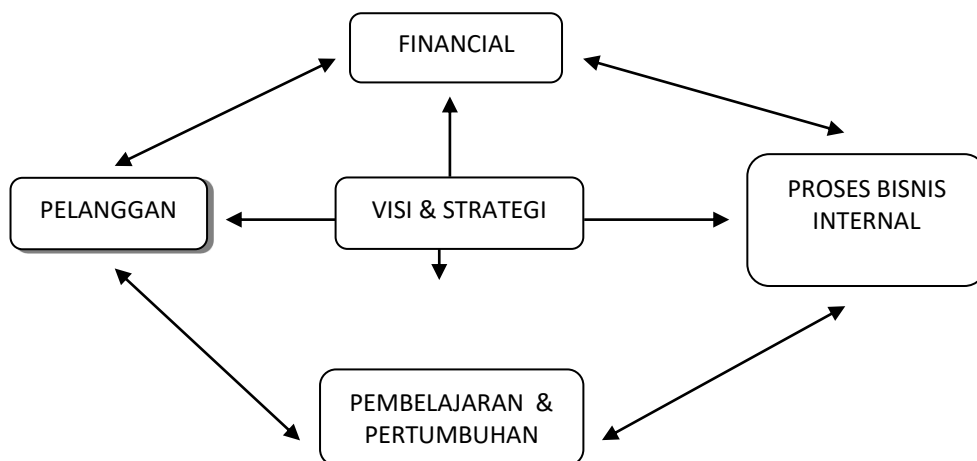
- manajemen tidak punya waktu untuk membahas strategi perusahaan;
- pembahasanpun hanya berfokus pada hal-hal seperti keuangan, penjualan, dan persediaan;

- seringkali hal-hal tak berwujud luput dari perhatian dan pembicaraan mereka.

d. Hambatan pada sumber daya

Sebanyak 60% dari organisasi tidak mengaitkan anggaran dengan strategi mereka. Dengan demikian, strategi yang telah ditetapkan tidak didukung dengan anggaran yang memadai. Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

(lihat gambar 1.1).



(sumber: Yuwono dkk: 2004)

Gambar 1.1. Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling terhubung.

Visi dan strategi diterjemahkan ke dalam empat perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (measures) dari tujuan, target yang diharapkan di masa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis.

Proses Penyusunan *Balance Scorecard* Menurut Suhendra (2004) dalam (Sri Wahyuni, 2011), mengemukakan bahwa bangunan BSC dimulai dari visi perusahaan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan kritikal agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan faktor-faktor keberhasilan kritikal ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan. Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapainya tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan.

Jadi, BSC dapat disimpulkan sebagai suatu alat bantu sistem manajemen strategis untuk membuat kerangka kerja baru yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam suatu tujuan

perusahaan yang diproyeksikan dengan tindakan yang memanfaatkan indikator keuangan dan non keuangan.

d. Perspektif yang diukur dalam *Balance scorecard*

Ada empat perspektif *Balance scorecard* sebagai berikut :

1. *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan)

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

- a. Growth (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan

suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

- b. Sustain (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.
- c. Harvest (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Financial perspective atau perspektif keuangan erat kaitannya dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan harus mampu mengelola keuangan dengan baik agar keuangannya terus stabil. Misalnya, biaya operasional, biaya produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, termasuk keuntungan dari aktivitas penjualan. Baik pemasukan maupun pengeluaran, keduanya harus dicatat secara runtut dan jelas. Agar pihak keuangan dapat mengamati laju pertumbuhan keuangan dari perusahaan yang bersangkutan.

Ada tiga tolok ukur dalam perspektif keuangan, yaitu:

- a. Pertumbuhan dari pertambahan yang didapatkan selama proses bisnis berlangsung.
- b. Penurunan aset ke arah yang optimal dan memaksimalkan [strategi investasi](#).
- c. Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas kerja,

Ketiga tolok ukur di atas dapat dijadikan sebagai pedoman untuk menjalankan bisnis. Dengan begitu, pemilik perusahaan mengetahui di tahap mana perusahaan tersebut berada.

2. *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan)

Dalam perspektif pelanggan *Balance Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masing-masing. Perspektif ini biasanya terdiri

atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu Care Measurment Group dan Customer Value Proposition (Kaplan dan Norton, 2000:150).

Oleh Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: customer core measurement dan customer value prepositions.

Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

- a. Market Share (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. Customer Retention (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. Customer Acquisition (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. Customer Satisfaction (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.

- e. Customer Profitability (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan Customer Value Proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. Product/service attributes

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

2. Konsumen relationship

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

3. Image and reputasi

Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Customer perspective atau perspektif pelanggan berkaitan erat dengan cara perusahaan melayani pelanggan. Dalam hal ini, setiap pelanggan harus diperlakukan secara layak. Dengan begitu, mereka merasa puas atas pelayanan yang diberikan.

Adanya pelayanan yang bagus tentu akan meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila pelayanannya buruk, konsumen pasti mencari perusahaan lain yang memiliki sistem yang lebih bagus.

Ada pun ukuran yang ditetapkan perusahaan dalam perspektif pelanggan, antara lain:

- a) Seberapa besar omzet penjualan.
- b) Tingkat keuntungan yang didapatkan perusahaan.
- c) Berapa banyak pelanggan yang didapatkan.
- d) Persentase loyalitas pelanggan terhadap produk.
- e) Tingkat kepuasan pelanggan.
- f) Tingkat profitabilitas pelanggan.
- g) Kebutuhan pelanggan.

3. *Internal Process Perspective* (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan penilaian pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif keuangan).

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan

produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas marketing ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam

proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Dalam *internal process perspective*, perusahaan menilai seberapa besar ukuran dan sinergi dari setiap unit kerja. Untuk mengukur poin ini, pemimpin perusahaan harus rutin mengamati bagaimana kondisi internal dalam perusahaan. Apakah semuanya dijalankan sesuai dengan metode yang ditetapkan atau malah melenceng dari peraturan.

Kemampuan dan keahlian yang dimiliki setiap karyawan akan menghasilkan proses bisnis internal yang bagus. Selain bertambahnya jumlah konsumen, [omzet dan keuntungan](#) yang didapat perusahaan juga akan bertambah.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif proses bisnis internal, antara lain:

- a) Proses inovasi berkaitan dengan ide-ide terhadap produksi barang.
- b) Proses operasi berkaitan dengan aktivitas dan rutinitas sehari-hari yang dilakukan bagian internal.

- c) Proses pasca penjualan berkaitan dengan metode pemasaran yang tepat untuk meningkatkan omzet penjualan.

4. *Learning and Growth Perspective* (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif balanced scorecard sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketigafaktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Perspektif terakhir ini memiliki tujuan yaitu memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif sebelumnya tercapai.

Tujuan yang terdapat dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan outcome ketiga perspektif sebelumnya. Karyawan menjadi elemen penting yang harus dijaga

perusahaan. Tanpa adanya karyawan, proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menghadapi banyak kendala. Karyawan juga berfungsi sebagai pendukung dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Karena itu, apa yang direncanakan perusahaan dapat mencapai target yang maksimal.

Selain keberadaan karyawan, perusahaan juga perlu memerhatikan sistem dan prosedur kerja yang seperti apa yang perlu diterapkan dalam internal perusahaan. Ada baiknya jika semua elemen terkontrol dan terkoordinasi dengan baik sehingga timbul keselarasan selama bisnis berlangsung.

Ada tiga hal yang dijadikan tolok ukur dalam perspektif ini, yaitu:

- a) Kapabilitas atau kemampuan karyawan.
- b) Kemampuan mengelola sistem informasi.
- c) Motivasi, dorongan, dan garis tanggung jawab

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategic yang di hasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka Balanced Scorecard menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

4. *Balanced Scorecard* untuk Sektor Pemerintahan dan Sektor Swasta

Fokus dan penerapan *balanced scorecard* pada awalnya diperuntukkan untuk sektor yang mencari laba (privat). Namun, belakangan *balance scorecard* dapat juga diterapkan di pemerintahan dan organisasi nirlaba (sektor publik). Menurut Gaspersz (2006, h. 210) penerapan *balanced scorecard* di organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian. Hal ini disebabkan:

- a. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest group*) sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
- b. Tujuan utama instansi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil keuangan, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.
- c. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer/stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepemimpinan organisasi pemerintah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi *stakeholder* pemeliharaan sumber daya kelautan

(perikanan, dan lain-lain), tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.

Dengan memperhatikan penyesuaian-penyesuaian yang perlu dilakukan tersebut di atas, berikut dapat diikhtisarkan beberapa perbandingan perspektif *balanced scorecard* antara sektor privat dan sektor publik (Gaspersz 2006, h. 207):

Tabel 1. Perspektif *Balanced Scorecard* pada Sektor Privat dan Sektor Publik

Perspektif	Sektor Swasta/Bisnis	Instansi Pemerintah
Finansial/Efisiensi Operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat dan/atau pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana orang-orang yang menggunakan jasa/pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparaturnya dan pejabat pemerintah, organisasi pemerintah, dan pihak-pihak lain yang

		berkepentingan secara berkelanjutan (<i>stakeholder</i>)?
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan?

Secara umum, semua perspektif balanced scorecard yang digunakan untuk sektor privat juga dapat digunakan pada balanced scorecard untuk sektor publik. Perbedaan balanced scorecard untuk sektor privat dan sektor publik yang utama terletak pada perspektif keuangan.

Bagi sektor publik, perspektif keuangan merupakan konstrain dan bukan tujuan. Organisasi sektor publik diharuskan membatasi pengeluarannya sesuai dengan anggaran yang disediakan. Keberhasilan organisasi sektor publik tidak dapat diukur dari seberapa dekat mereka dapat menjaga pengeluarannya sebatas anggaran atau bahkan mereka menaham pengeluarannya agar pengeluaran mereka di bawah anggaran. Keberhasilan organisasi sektor publik seharusnya diukur dari bagaimana mereka menggunakan

anggaran secara efisien dan efektif dalam memenuhi kebutuhan konstituen (Kaplan dan Norton 1996, h. 180).

Menurut Niven (2003, h. 19) di sektor nonprofit dan publik, ukuran keuangan menjamin bahwa organisasi mencapai hasil dengan cara yang efisien yang meminimalkan biaya. Bahkan Niven (2003, h. 32) mengatakan bahwa *balanced scorecard* tidak lengkap tanpa perspektif keuangan. Ukuran keuangan dapat dilihat sebagai enabler bagi keberhasilan pelanggan atau constraint bagi organisasi untuk bekerja.

Untuk menerapkan *balanced scorecard* pada sektor publik, Niven (2003, h. 31) memberikan penjelasan mengenai penyesuaian yang harus dilakukan sebagai berikut:

- a. Misi dipindahkan ke atas *balanced scorecard*. Organisasi sektor publik bekerja sebagai organisasi yang berbasis misi;
- b. Strategi tetap menjadi pusat *balanced scorecard*;
- c. Perspektif pelanggan naik ke atas menggantikan perspektif
- d. keuangan;
- e. Perspektif keuangan tetap ada karena tidak ada *balanced scorecard* yang lengkap tanpa perspektif keuangan.
- f. Identifikasi proses internal yang menjadi pendorong nilai pelanggan;
- g. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap menjadi dasar dalam *balanced scorecard*.

5. Keunggulan *Balance scorecard*

Menurut Mulyadi dalam Himawan dan Juarsah (2005), keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

Menurut Rangkuti (2011), beberapa keunggulan utama sistem BSC dalam mendukung proses manajemen strategi antara lain:

- 1) Memotivasi personal untuk berfikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personal perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personal untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
- 2) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem BSC merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif nonkeuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
- 3) Menghasilkan Business plan yang terintegrasi. Sistem BSC dapat menghasilkan dua macam integrasi: (a) integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program dan (b) integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

6. Kelemahan *Balance Scorecard*

Menurut Moore dalam Erwina (2015), terdapat kesulitan untuk menggunakan BSC dalam organisasi publik yang nonprofit, yaitu:

- 1) Dalam organisasi publik pengukuran yang utama adalah pada kriteria nonfinansial.
- 2) Fokus dalam perhatian dalam organisasi publik adalah bukan
- 3) pada pelanggan atau klien yang memperoleh manfaat dari kegiatan organisasi, tetapi pihak ketiga dan legitimasi anggota dewan.
- 4) Fokus dari organisasi publik yang hendak dibangun adalah manfaat sosial dari hasil kegiatan organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun Hasil Penelitian terdahulu mengenai topik yang berkaitan dengan penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	M. Ikhwan Maulana Haeruddin (2015)	Pengukuran kinerja perusahaan dengan balanced scorecard pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Talasalapang Makassar	Dalam penelitian ini semua populasi menjadi responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Untuk data primer, metode pengumpulan menggunakan	Menunjukkan hasil yang sangat baik, setelah dinilai dengan menggunakan rumus total persentase kerja. Dapat dilihat dari total persentase sebesar 100% atau berada range 80%-100% yang berarti secara kategori

			kuesioner.	perusahaan tersebut sangat baik.
2.	Agung Wahyudi dan Diana Andriani (2014)	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard Dan Six Sigma Di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung	Dalam penelitian ini semua populasi menjadi responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Untuk data primer, metode pengumpulan menggunakan kuesioner. Dan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif	Terdapat tiga faktor yang menjadi penghambat tercapainya target kinerja perusahaan berdasarkan konsep Six Sigma diantaranya kurangnya kemampuan perusahaan untuk bersaing, ketatnya persaingan pada industri sejenis, dan tidak meratanya pengalokasian sumber daya. Critical To Quality (CTQ) dari kurangnya kemampuan perusahaan untuk bersaing adalah jumlah penelitian terhadap inovasi produk kecil, kemudian CTQ untuk ketatnya persaingan pada industri sejenis adalah regulasi dan

				sistem pasar, dan yang terakhir CTQ dari tidak meratanya pengalokasian sumber daya adalah pengalokasian sumber daya yang cenderung lebih terfokus kepada proyek besar yang diperoleh dari pelanggan lama.
3.	Bunga (2011)	Pengukuran dan evaluasi kinerja perusahaan dengan balanced scorecard pada Lembaga Pendidikan Xtion My Creative Station Bogor.	Penelitian ini merupakan penelitian dalam bentuk wawancara atau kuesioner, dan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Alat analisis yang digunakan yaitu metode BSC dan metode Pairwise Comparison.	Hasil pembobotan berpasangan, berdasarkan tingkat kepentingannya perspektif pelanggan menduduki prioritas utama. Kemudian, berdasarkan hasil pembobotan vertikal terhadap sasaran strategis. Sasaran strategis meningkatkan jumlah siswa menjadi prioritas utama.
4.	IkaYuniawati dan Julimurwani	ANALISIS PENERAPAN BALANCED	Penelitian ini merupakan penelitian dalam	1. Hasil dari keseluruhan pengukuran kinerja

	(2014)	SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono)	bentuk wawancara atau kuesioner, dan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif.	dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> pada Pabrik Gula Lestari Kertosono pada tahun 2010 sampai 2012 berada dalam kondisi Sangat Sehat kategori AA dengan <i>total score</i> 81,4%. 2. Hasil pengukuran prespektif keuangan, yaitu <i>Return on Investment, Total Asset Turn Over, Fixed Asset Turn Over, Gross Profit Margin</i> Pabrik Gula Lestari Kertosono tahun 2010 sampai 2012 menunjukkan hasil yang cukup baik, walaupun masih terdapat nilai yang belum maksimal. 3. Hasil pengukuran prespektif
--	--------	---	--	---

				<i>stakeholder</i> tahun 2010 sampai 2012 menunjukkan hasil bahwa rata-rata <i>akuisisi stakeholder</i> 5,8%, tingkat <i>retensi stakeholder</i> 87,9% dan profitabilitasnya 19,58%, sehingga untuk prespektif ini menunjukkan tingkat kinerja yang baik. 4. Hasil pengukuran prespektif Proses Bisnis Internal, yaitu tercapainya target produksi pada tiap-tiap tahun dari tahun 2010 sampai 2012, terpenuhinya kapasitas giling harian tebu, berkurangnya jam berhenti giling, dan target rendemen pabrik terpenuhi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja prespektif ini adalah baik.
--	--	--	--	---

				5. Hasil pengukuran prespektif pembelajaran dan pertumbuhan juga menunjukkan hasil yang baik, dengan melihat rata-rata tingkat <i>retensi</i> karyawan yang menunjukkan 0%, tingkat produktivitas karyawan Rp. 24.440.524,15 dan tingkat kepuasan karyawan 69,33%.
5.	Winarsih (2014)	Implementasi Balance Scorecard Pada Perusahaan Jasa Perhotelan : Studi Kasus Pada Pt. Hotel X Di Semarang	Dalam penelitian ini semua populasi menjadi responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Untuk data primer, metode pengumpulan menggunakan kuesioner.	1. Perspektif Keuangan Berdasarkan Rasio ROI, pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 diperoleh ROI sebesar 11,50 %, 9,98 % dan 14,93 %. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya dalam memaksimalkan penggunaan aktiva

				untuk memperoleh tingkat pengembalian yang tinggi, sehingga dapat dikategorikan baik. 2. Perspektif Pelanggan Variabel yang dijadikan tolok ukur kinerja adalah sebagai berikut Market Share dan Kepuasan pelanggan. profitabilitas pelanggan dan Occupancy room 3. Perspektif Proses Bisnis Internal Dalam perspektif proses bisnis internal terdapat tiga variabel yang diperhitungkan, yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. Proses inovasi diperoleh dari perbandingan antara jasa baru yang ditawarkan dengan
--	--	--	--	---

				total jasa yang ditawarkan. Tingkat inovasi PT. Hotel X mencapai 3,16% pada tahun 2012 dan 2,06% pada tahun 2013. Ini berarti bahwa PT. Hotel X selalu berusaha memuaskan kebutuhan konsumennya dengan cara melakukan penambahan fasilitas.
6.	Nicky akbar (2011)	Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance scorecard Pada PT. Pandu Siwi Sentosa	Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Dengan menggunakan metode kualitatif	Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT. Pandu Siwi Sentosa dengan menggunakan pendekatan <i>balanced scorecard</i> . Perspektif keuangan memberikan kontribusi skor sebesar 26.12 persen. Perspektif pelanggan memberikan kontribusi skor sebesar 20.68

				persen. Perspektif proses bisnis internal memberikan kontribusi skor sebesar 25.15 persen dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan kontribusi skor sebesar 19.62 persen. Sehingga didapat total skor hasil pengukuran kinerja PT. Pandu Siwi Sentosa adalah 91.57 persen
7.	Ahmad (2015)	analisis pengukuran kinerja organisasi berbasis balanced scorecard pada Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor	Metode pengambilan sampel yaitu nonprobability sampling dengan teknik purposive sampling. Data yang digunakan data primer dan data sekunder.	Hasil penelitian mengindikasikan kinerja Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air masih rendah dengan nilai 36.87% diekspresikan dengan warna merah. Kinerja ini dapat diperbaiki dengan menerapkan program berupa inisiatif strategis terutama pada

				Indikator Kinerja Utama yang masih rendah.
8.	Okviesha (2014)	Analisis pengukuran kinerja organisasi menggunakan balanced scorecard (studi kasus Badan Penelitian Pengembangan dan Informasi Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI).	Data yang telah diperoleh baik primer maupun sekunder akan diolah secara manual dengan bantuan program <i>Microsoft Excel</i> dan <i>software Expert Choice</i>	Hasil pengukuran kinerja menyatakan bahwa secara keseluruhan termasuk kedalam kategori rendah. Rendahnya nilai kinerja Balitfo disebabkan karena terdapat 6 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang skor kinerjanya masih tergolong rendah.
9.	Annafi (2010)	Perancangan strategi dengan perspektif balanced scorecard pada PT. Relife Realty Indonesia.		Berdasarkan hasil pembobotan terhadap model BSC pada PT. Relife Realty Indonesia, perspektif keuangan memiliki bobot pengukuran 62,6 persen, perspektif pelanggan memiliki bobot pengukuran 31,9 persen,

				perspektif proses bisnis internal memiliki bobot pengukuran 4,7 persen perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot pengukuran 0,8 persen. Hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa PT. Relife Realty Indonesia menempatkan aspek keuangan sebagai prioritas utama dalam pengembangan strategi perusahaan.
10.	Hernanto (2009)	Pengukuran kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor.		Berdasarkan hasil penelitiannya diperoleh total skor total skor BSC PT. Bank Syariah Mandiri sebesar 76,54% dapat diartikan bahwa kinerja BSM Cabang Bogor tahun 2008 termasuk kategori baik.
11.	Iwan	Analisis Balanced	Metode yang	Hasil analisis data

	Hermansyah (2017)	Scorecard Dengan Pendekatan Kuantitatif Sebagai Pengukuran Kinerja Dalam Menetapkan Pengembangan Corporate Performance Management	digunakan adalah metode deskriptif analisis pendekatan studi kasus	dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2012-2013 menunjukkan keberhasilan PD. BPR BKPD Pangandaran dalam meningkatkan nilai rata-rata tingkat persentase pelatihan karyawan sebesar 66,18% mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar Rp31.885.765,00 Pada perspektif bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio AETR sebesar 7,77%.
--	-------------------	---	--	--

				Penilaian ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual. Hal tersebut akan berpengaruh pada perspektif konsumen yang dapat mencapai target rata-rata market share sebesar 0,242%. Profitabilitas konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 4,59%.
--	--	--	--	--

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kerangka konseptual

Penelitian ini menfokuskan pembahasan pada pengukuran kinerja pada pada RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) tahun 2015-2018. Analisis Pengukuran Kinerja pada RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) Dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*. Langkah pertama dalam penelitian adalah menerjemahkan visi, misi, dan tujuan perusahaan dalam menentukan sasaran strategis.

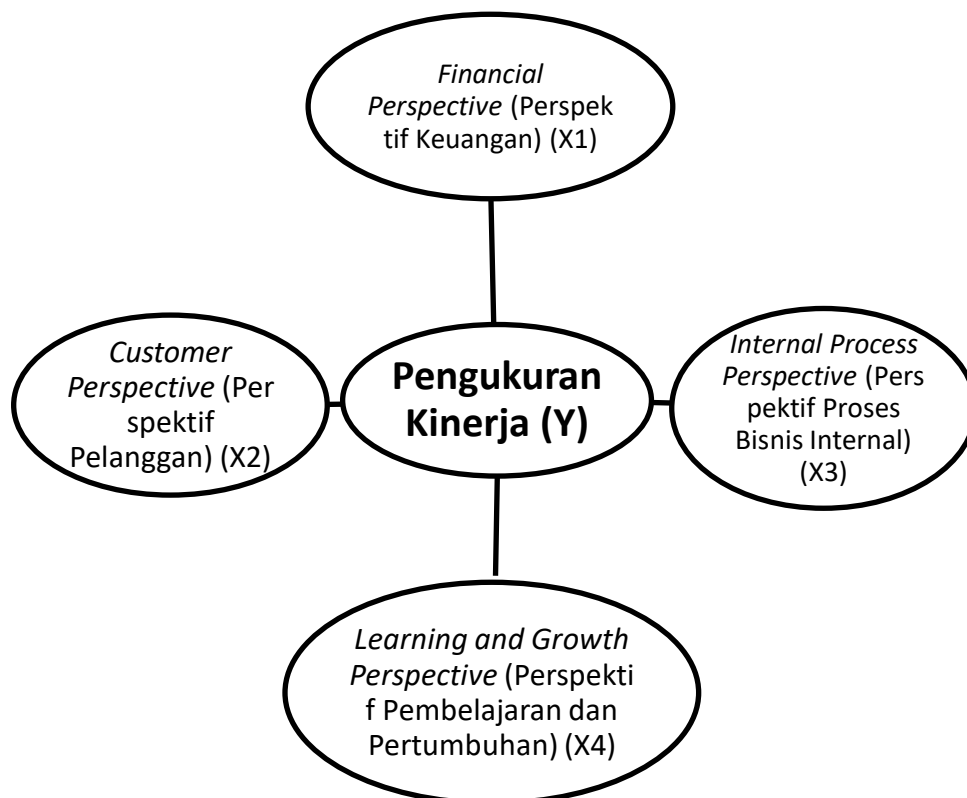
Kemudian, perancangan sasaran strategis dilakukan dengan menggunakan teknik delphi yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para Karyawan. Sasaran strategis yang telah dirancang dan dimasukkan ke dalam empat perspektif *Balance scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategis yang telah dirancang perlu ditetapkan ukuran strategisnya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu ukuran hasil (lag indicator) dan ukuran pemacu kinerja (lead indicator).

Tahap selanjutnya, dilakukan pembobotan pada setiap perspektif dengan menggunakan metode *Pairwise Comparisons*. Pembobotan dilakukan untuk menekankan yang menjadi prioritas atau

perhatian dalam pencapaiannya. Kemudian, langkah selanjutnya adalah menetapkan target pencapaian untuk masing-masing IKU. Setelah itu, dilakukan perancangan peta strategis dari pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm). Setelah selesai membuat peta strategis, berikutnya mengukur kinerja pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) dan pada tahap terakhir yaitu penetapan inisiatif strategis yang merupakan pelaksanaan program yang bersifat strategis pada masing-masing IKU setiap perspektif.

Hubungan variabel tersebut secara umum disajikan dalam gambar Skema kerangka konseptual dibawah ini :

Gambar 1.2 Skema Kerangka Konseptual



BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif Kualitatif. Metode deskriptif analisis yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta-fakta yang ada dengan cara mengumpulkan, mengolah, menyajikan serta menganalisis berbagai data yang ditemukan dan membandingkannya dengan teori yang ada, kemudian dianalisis penerapannya dalam praktek sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) di Kota Makassar. Sedangkan waktu penelitian bulan Juni sampai dengan September 2019.

C. Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media

perantara). Data primer ini secara khusus dikumpulkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2014: 146). Data primer yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan penelitian dengan cara mengajukan daftar pernyataan langsung kepada responden, yaitu Karyawan Kantor pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm).

D. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

1. Kuisisioner; Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuisisioner, metode ini merupakan suatu alat pengumpul data yang paling sering digunakan dalam penelitian. Tujuan pokok pembuatan kuisisioner adalah untuk memperoleh informasi yang memiliki validasi dan reliabilitas yang tinggi.
2. Telaah Dokumen (*Library Research*), merupakan kegiatan penelusuran dokumen sebagai sumber informasi (referensi) dan data dalam rangka mendukung kegiatan penelitian yang dilakukan.

Sementara itu, instrument penelitian terdiri atas :

1. Kuisisioner
2. Pedoman wawancara

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai persentasi dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan di kantor RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm). Jumlah populasi tersebut sebanyak 148 orang di Kantor RRI Makassar. Sedangkan di Kantor PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) jumlah populasi 15 Orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *simple random sampling* yaitu metode pengambilan sampel dari semua anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memerhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Sampelnya merupakan Karyawan RRI dan Delta FM makassar yang ditemui oleh peneliti secara acak di lokasi penelitian.

Berikut ini populasi pada kantor RRI Makassar.

Tabel 3. Populasi Penelitian Karyawan

No	Jabatan	Populasi
1	Kepala RRI Makassar	1
2	Kepala Bagian Tata Usaha	1
3	Kepala Sub Bagian SDM	1
4	Kepala Sub bagian Keuangan	1

5	Kepala Sub bagian Umum	1
6	Kepala Bidang Program siaran	1
7	Kepala Bidang Pemberitaan	1
8	Kepala Bidang Teknologi dan Media Baru	1
9	Kepala Bidang Layanan dan Pengembangan	1
10	Staff Kantor	129
11	Cleaning Service	6
12	Security	3
	Total	148

Dalam Kantor RRI Makassar terdapat satu Kepala LPP RRI yang memimpin 148 Karyawan yang memiliki tanggung jawab masing-masing dibidangnya. Seperti Kepala Bagian Tata Usaha menaungi tiga subbagian diantaranya Kepala subbagian SDM, Keuangan, dan Umum. Setiap Kepala bagian memiliki beberapa Staff kantor yang sudah memiliki bagian dan tanggung jawab masing-masing.

Berikut ini populasi pada kantor PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm).

Tabel 4. Populasi Penelitian Karyawan

No	Jabatan	Populasi
1	Pimpinan Delta FM Makassar	1
2	Asisten Operasional Manajer	1
3	Finance General Administration	1
4	Announcer (Penyiar)	2
5	Operator Program	4
6	Marketing	2
7	Trafic	2
8	Office boy	2
	Total	15

Dalam Kantor PT. Radio Makassar Cipta Perdana Memiliki 14 Karyawan dan 1 Pimpinan Delta FM. Masing masing memiliki tanggung jawab divisi masing masing karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah kumpulan sampling unik yang dipilih dari suatu kerangka sampling. Emory dan Cooper (1991) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih secara cermat untuk mewakili populasi. Berkaitan dengan penelitian melalui metode sampel, dikemukakan oleh Singarimbun (1995) bahwa penelitian

survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

F. Metode Analisis Data

Metode Penelitian ini dilaksanakan di kantor RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm). Adapun waktu penelitian diperkirakan berlangsung selama dua bulan dimulai dari awal bulan Juni 2019. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) serta laporan keuangan perusahaan. Sampel merupakan beberapa bagian dari populasi. Sedangkan pada karyawan RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM). Selain itu sampel dari laporan keuangan perusahaan diantaranya yaitu laporan keuangan.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Menentukan Indikator Kinerja Utama dari empat perspektif balanced scorecard yang berpengaruh terhadap keberhasilan RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) yang selaras dengan visi dan misi yang ditetapkan perusahaan.

- 1) Perspektif Keuangan
- 2) Perspektif Pelanggan
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

b. Mengembangkan pengukuran yang relevan dengan Indikator Kinerja Utama.

1) Perspektif Keuangan

Selaku bagian fokus dalam pengukuran kinerja perusahaan, perspektif keuangan tak khayalnya sangat perlu untuk diukur. Dalam penelitian kali ini, peneliti memutuskan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan melalui metode analisis rasio yaitu : Return on Investment (ROI) dan Total Assets Turnover (TATO).

Kasmir (2013:202) mengatakan bahwa return on investment (ROI) merupakan rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasi. Rumus yang digunakan untuk mencari return on investment adalah sebagai berikut.

$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Earning After Interest and Tax}}{\text{Total Aktiva}}$

Adapun Total Assets Turn Over (TATO) yang dikemukakan oleh Kasmir (2013:185) ialah rasio yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva. Rumus

yang digunakan untuk mencari total asset turn over adalah sebagai berikut.

$\text{Total Assets Turn Over} = \frac{\text{Penjualan (Sales)}}{\text{Total Aktiva}}$
--

2) Perspektif Pelanggan

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengukur kinerja PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) dalam perspektif pelanggan dengan metode balanced scorecard melalui kepuasan pelanggannya. Untuk menilai kepuasan pelanggan, akan dilakukan survey dengan menyebarkan 30 kuesioner secara acak kepada Klien. Untuk menganalisis perspektif ini, peneliti akan menggunakan metode yang pernah digunakan oleh Melisa (2015). Di mana pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan metode customer satisfaction index. Kuesioner yang akan digunakan oleh peneliti, ialah pengembangan kuesioner yang pernah digunakan oleh Wahyuni (2012). Dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan, maka pengolahan data yang berupa kuesioner dilakukan sebagai berikut :

- a. Data dari pengisian kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi data kuantitatif dengan cara memberikan skor pada pilihan jawaban responden dengan menggunakan skala likert.

Skala likert menurut Sugiyono (2004) yaitu sebagai berikut :

Untuk pilihan jawaban no. 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Cukup Setuju (CS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

- b. Dari total penjumlahan nilai yang didapatkan akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan Sugiyono (2004) sebagai berikut:

$$IKC = PP$$

IKC = Indeks Kepuasan Pelanggan

PP = Perceived Performance

- c. Setelah IKC diperoleh dari penyebaran kuesioner, kemudian digolongkan pada skala (1) Sangat tidak setuju, (2) Tidak setuju, (3) Cukup Setuju, (4) Setuju, dan (5) Sangat setuju.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono sebagai berikut :

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min})$$

Keterangan :

PP = Banyaknya jumlah pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

- d. Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan (1) Sangat tidak setuju, (2) Tidak setuju, (3) Cukup Setuju, (4) Setuju, dan (5) Sangat setuju.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Di dalam perspektif ini yang akan dinilai kinerjanya yaitu pada proses inovasi dan proses operasional. Pada proses inovasi tolok ukur yang akan digunakan adalah banyaknya produk baru yang dapat dikembangkan oleh perusahaan, sedangkan pada proses operasional yaitu dalam hal efisiensi waktu yang digunakan perusahaan untuk menjalankan transaksi bisnis perusahaan. Efisiensi waktu tersebut dapat diketahui melalui penilaian terhadap pelayanan karyawan kepada pelanggan dalam melakukan kegiatan bisnis perusahaan, sebagai contoh yaitu

4) Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Ukuran kinerja yang digunakan diantaranya :

1. Indeks Kepuasan Karyawan (Employee Satisfaction Indeks)

Indeks kepuasan karyawan akan dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada para seluruh karyawan yang bekerja di PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm). Kuesioner tersebut terdiri dari 7 butir pertanyaan yang menyangkut gaji, promosi serta pekerjaan yang diperoleh dari perusahaan. Hasil penyebaran kuesioner tersebut akan diuji kelayakan dan reliabilitasnya terlebih dahulu, setelah itu barulah dapat dilihat bagaimana tingkat kepuasan karyawan melalui cara yang sama dengan yang digunakan pada indeks kepuasan pelanggan.

$$\text{Interval} = \frac{(\text{IK maks} - \text{IK Min})}{5}$$

2. Tingkat Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan diukur untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Tingkat produktivitas karyawan dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

“X” produktivitas karyawan menunjukkan besarnya laba usaha yang dihasilkan oleh setiap satu karyawan. Laba usaha merupakan laba yang diperoleh melalui pendapatan usaha yang dijalankan yang telah dikurangi dengan biaya-biaya yang telah dikeluarkan dalam memperoleh pendapatan usaha tersebut. Sedangkan jumlah karyawan merupakan jumlah karyawan dari PT. Radio Makassar Cipta

Perdana (Delta Fm) secara keseluruhan pada tahun yang bersangkutan.

Menetapkan indikator skor yang akan digunakan untuk menilai kinerja dari masing-masing perspektif. Melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan dengan kategori penilaian sebagai berikut (Sugiyono, 2013):

- 1) Sangat Baik : 80 – 100%
- 2) Baik : 60 – 80%
- 3) Cukup : 40 – 60%
- 4) Tidak Baik : 20 – 40%
- 5) Sangat Tidak Baik : 0 – 20%

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Menentukan Indikator Kinerja Utama dari empat perspektif *balance scorecard* yang berpengaruh terhadap keberhasilan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) yang selaras dengan visi dan misi yang ditetapkan perusahaan.

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- b. Mengembangkan pengukuran yang relevan dengan Indikator Kinerja Utama.

5. Uji Kualitas Data

Pengujian Pendekteksian data yang dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner, maka kesediaan dan ketelitian dari para responden untuk menjawab setiap pertanyaan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam penelitian ini. Keabsahan suatu jawaban sangat ditentukan oleh alat ukur yang ditentukan. Untuk itu, dalam melakukan uji Pendekteksian Kecurangan data atas data primer ini peneliti melakukan uji validitas dan uji reabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk membuktikan sejauh mana data yang terdapat di kuesioner dapat mengukur tingkat kevaliditasan suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009:49). Pengujian validitas ini menggunakan *Total Correlation (Corrected Item)*, analisis ini dengan cara mengkolerasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi. Pengujian. menggunakan dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid)
- 2) Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid). (Priyatno, 2010:94).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk menguji konsistensi jawaban responden. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian ini menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha* dengan nilai sebesar 0,06. Apabila *Cronbach Alpha* dari suatu variabel $\geq 0,6$ maka butir pertanyaan dalam instrumen penelitian tersebut adalah reliabel atau dapat diandalkan, dan sebaliknya jika nilai *Cronbach Alpha* $< 0,6$ maka butir pertanyaan tersebut tidak reliabel (Nunnally, 1967) dalam Ghazali (2009:46)

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam hal penilaian kinerja perusahaan, ada beberapa cara yang dapat dilakukan. Salah satunya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Penggunaan *balanced scorecard* akan memberikan hasil penilaian yang lebih akurat dibandingkan penilaian kinerja perusahaan yang lain karena metode ini merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, memiliki komitmen, penetapan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Dalam mengukur kinerja RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm), analisis yang dapat dilakukan melalui 4 perspektif *balanced scorecard* yaitu diantaranya : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1) Hasil Penelitian *Balance Scorecard* di kantor RRI Makassar sebagai berikut.

a) Perspektif Keuangan

Menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan pada *balanced scorecard* dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa metode. Salah satunya ialah metode rasio. Penilaian kinerja

perusahaan melalui perspektif keuangan itu penting, karena keadaan keuangan perusahaan akan terus mendapat perhatian pertama oleh pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan.

Di sinilah siklus kehidupan bisnis perusahaan dilihat. Metode yang akan digunakan untuk menilai perspektif keuangan RRI Makassar ialah di antaranya Return on Investment (ROI) dan Total Assets Turn Over (TATO). Berikut uraian analisis kinerja perusahaan RRI Makassar dalam perspektif keuangan:

1. Analisis Return on Investment (ROI)

Metode return on investment (ROI) akan menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga akan memperlihatkan efektivitas manajemen dalam mengelola investasi. Rumus yang digunakan untuk mencari return on investment adalah sebagai berikut

$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Earning After Interest and Tax}}{\text{Total Aktiva}}$

Untuk mempermudah analisis data, berikut disajikan ikhtisar data keuangan RRI Makassar.

Tabel 5. Ikhtisar data keuangan RRI Makassar

No.	Keterangan	Data Keuangan (Rp)			
		2015	2016	2017	2018
1	Pendapatan Jasa	134.739.693	118.681.500	129.695.750	332.199.000
2	Beban Operasional	44.914.000	39.560.500	43.232.000	56.344.000
3	Laba Bersih Setelah pajak	89.825.693	79.121.000	99.180.500	219.511.000
4	Total Aktiva	9.209.979.765	8.711.623.861	10.389.994.947	10.397.124.862

Berdasarkan data yang disajikan di atas, maka besarnya Return On Investment (ROI) RRI Makassar dapat dihitung sebagai berikut :

$$2015 = \frac{89.825.693}{9.209.979.765} \times 100\%$$

$$= 0,97\%$$

$$2016 = \frac{79.121.000}{8.711.623.861} \times 100\%$$

$$= 0,90\%$$

$$2017 = \frac{99.180.500}{10.389.994.947} \times 100\%$$

$$= 0,95\%$$

$$2018 = \frac{219.511.000}{10.397.124.862} \times 100\%$$

$$= 2,11\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat dilihat bahwa ROI yang diperoleh dari data keuangan RRI Makassar pada tahun 2015 sampai 2018 mengalami fluktuatif. Pada tahun 2015 ROI yang didapatkan yaitu sebesar 0,97%. Kemudian pada tahun 2016 mengalami

penurunan, nilai ROI yang diperoleh yaitu sebesar 0,90%, di mana telah terjadi peningkatan yang terus naik dari 2017 dengan nilai sebesar 0,95%. Kemudian Pada tahun 2018 mengalami peningkatan yang cukup baik hingga 2,11%, selisih pada tahun sebelumnya hingga 1,16%. Peningkatan tersebut terjadi dikarenakan pendapatan di tahun 2018 jauh lebih meningkat sehingga mempengaruhi laba.

Penurunan nilai return on investment pada RRI Makassar memang telah terjadi di tahun 2016, tetapi bukan berarti bahwa kinerja perusahaan sudah sepenuhnya buruk, dikarenakan ada standar tertentu yang dapat memperlihatkan baik atau buruknya kinerja dari setiap perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan berdasarkan ROI yang diperoleh dapat dilihat melalui tabel berikut yang pembuatannya telah disesuaikan dengan Keputusan Menteri BUMN No : Kep-100/MBU/2002.

Tabel 6. Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Pada ROI

% ROI	Tingkat Hubungan
ROI < 0	Sangat Buruk
0 < ROI ≤ 6	Buruk
6 < ROI ≤ 12	Cukup
12 < ROI ≤ 18	Baik
18 < ROI	Sangat Baik

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002.

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dinilai bahwa ROI RRI Makassar tahun 2015 yaitu sebesar 0,92% adalah Buruk. Kemudian pada tahun 2016 yaitu sebesar 0,90% juga Buruk. Pada tahun 2017

yaitu sebesar 0,95% adalah Baik. Sedangkan Pada tahun 2018 cukup.

2. Total assets Turn Over (TATO)

Total Assets Turn Over (TATO) digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva.

$\text{Total Assets Turn Over} = \frac{\text{Penjualan (Sales)}}{\text{Total Aktiva}}$
--

Rumus yang digunakan untuk mencari total asset turn over adalah sebagai berikut.

Dengan menggunakan rumus di atas, maka TATO dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} 2015 &= \frac{12.406.114}{9.209.979.765} \times 100\% \\ &= 0,13\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2016 &= \frac{13.388.144}{8.711.623.861} \times 100\% \\ &= 0,15\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2017 &= \frac{50.992.760}{10.389.994.947} \times 100\% \\ &= 0,49\% \end{aligned}$$

$$2018 = \frac{36.803.388}{10.397.124.862} \times 100\%$$

$$= 0,35\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat dilihat bahwa telah terjadi fluktuatif pada total asset turnover pada RRI Makassar. Di tahun 2015 nilai TATO yang diperoleh adalah sebesar 0,13%, setelah itu terjadi sedikit peningkatan pada tahun 2016 yaitu sebesar 0,15%. Peningkatan tersebut terjadi karena penjualan yang cukup tinggi yaitu sebesar Rp. 50.992.760 di tahun 2017, dan kembali mengalami penurunan di tahun 2018. Untuk lebih mudahnya melihat hasil perhitungan ROI dan TATO di atas, maka berikut disajikan tabel sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil penilaian Rasio Perspektif Keuangan RRI Makassar tahun 2015-2018

Tahun	Hasil Penilaian Rasio Perspektif Keuangan	
	Total Assets Turn Over (TATO)	Return On Investment (ROI)
2015	0,13%	0,97%
2016	0,15%	0,90%
2017	0,49%	0,95%
2018	0,35%	2,11%

Sumber : RRI Makassar (hasil olah data).

b) Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan paling sering berbicara mengenai kepuasan pelanggan atas produk barang atau jasa pelayanan yang mereka peroleh dari perusahaan. Di mana dalam hal ini pada RRI Makassar pelanggan disebut juga sebagai klien. Pengukuran kepuasan pelanggan RRI Makassar dilakukan dengan penyebaran 30 kuesioner kepada para responden yang mana di dalam kuesioner tersebut telah termuat 3 butir pertanyaan yang dibuat sendiri oleh peneliti. Dari hasil penyebaran kuesioner tersebut, para responden telah mengisi semua pertanyaan yang diajukan dengan lengkap. Untuk melihat apakah kuesioner tersebut telah memenuhi syarat kelayakan, maka terlebih dahulu perlu untuk dilakukan pengujian, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

Setelah dilakukan uji validitas pada 30 responden dengan menggunakan SPSS 21 for windows atas kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa data telah valid, dan untuk lebih jelasnya dapat ditunjukkan melalui tabel berikut ini :

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

No.	Uraian	Jumlah item	Nilai	Cronbatch's
1	Kepuasan Pelanggan	3	0,982-0,820	0,840

Sumber : hasil olah data SPSS

Tabel 7 ialah hasil uji validitas untuk kepuasan pelanggan dengan 3 butir pertanyaan yang memiliki korelasi 0,897-0,818. Korelasi dikatakan valid ketika nilainya lebih besar dari R tabel, yang mana untuk jumlah responden sebanyak 30 orang, nilai R tabel yang digunakan adalah 0,361.

Selanjutnya, pada tabel 7 terdapat kolom Cronbatch's yang nilainya yaitu 0,840. Cronbatch's digunakan sebagai alat ukur untuk menilai tingkat reliabilitas sekumpulan data. Sekumpulan data dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai Cronbatch's alpha di atas 0,60. Karena konstruk pada tabel sudah berada di atas 0,60 maka dapat dikatakan bahwa semua butir pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan RRI Makassar sudah dapat dikategorikan reliabel.

Proses selanjutnya setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas adalah melakukan perhitungan indeks kepuasan pelanggan yang bertujuan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan atas setiap pelayanan jasa keuangan yang mereka dapatkan dari RRI Makassar. Tetapi terlebih dahulu harus ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicapai untuk mengurangi indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima. Septianie (2013) menuliskan bahwa dalam menentukan interval dapat ditentukan dengan rumus :

$$\text{Interval} = \frac{(IK \text{ maks} - IK \text{ min})}{5}$$

Berdasarkan rumus yang disajikan di atas maka besaran indeks kepuasan maksimal dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{IK maksimal} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex maks} \\ &= 3 \times 30 \times 5 \\ &= 450 \end{aligned}$$

Sedangkan indeks minimal dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{IK minimal} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex min} \\ &= 3 \times 30 \times 1 \\ &= 90 \end{aligned}$$

Sehingga besarnya interval dapat dihitung :

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{(450 - 90)}{5} \\ &= 72 \end{aligned}$$

- a) 72 – 162 dikategorikan sangat tidak puas
- b) 162 – 234 dikategorikan tidak puas
- c) 234 – 306 dikategorikan cukup puas
- d) 306 – 378 dikategorikan puas
- e) 378 – 450 dikategorikan sangat puas

Di atas dapat dilihat bahwa interval data yang telah dibuat akan menjadi patokan atau sebagai alat ukur posisi kepuasan pelanggan RRI Makassar. Berdasarkan hasil penjumlahan seluruh nilai total dari tiap diperoleh skor sebesar 3391. Skor tersebut berada pada rentang 306-378 yang diartikan bahwa sebagian besar pelanggan telah merasa puas dengan pelayanan yang telah diberikan oleh RRI Makassar.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis kinerja proses bisnis internal RRI Makassar dilakukan melalui dua hal, yang pertama adalah proses inovasi, dan yang kedua adalah proses operasional.

a. Proses Inovasi

Salah satu tolok ukur untuk menilai kinerja proses bisnis internal perusahaan adalah banyaknya produk baru yang dikembangkan oleh RRI Makassar seperti berupa penyewaan gedung RRI bisa disewa untuk umum tahun 2015-2018. Inovasi penambahan lainnya yaitu layanan jasa tersebut ialah lebih aktif di kegiatan sosial media, dan kegiatan yang mengedukasi anak muda jaman sekarang.

b. Proses Operasional

Dalam proses ini, pengukuran proses bisnis internal berbicara mengenai efisiensi waktu yang digunakan perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya, yang mana pada RRI Makassar, proses bisnis tersebut ialah jasa Periklanan dan penyewaan gedung

suatu kegiatan berupa mengadakan pertemuan kepada klien. Dalam hal ini, proses pelayanan jasa periklanan yang akan digunakan sebagai contoh adalah mengiklankan produk klien atau menyampaikan informasi dari pemerintah mengenai keadaan kota makassar atau memberikan informasi edukasi kepada masyarakat.

Pada rumus di atas terdapat waktu pengolahan dan waktu penyelesaian. Waktu pengolahan adalah waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk melayani tiap satu klien yaitu selama 60 menit, sedangkan waktu penyelesaian adalah waktu yang benar-benar digunakan dalam mempersiapkan iklan 24jam. Waktu penyelesaian memiliki beberapa bagian, yaitu melakukan tanda tangan antara pihak RRI Makassar dan klien, lalu pembuatan naskah iklan, proses *recording*, dan waktu penayangan.

d) Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Perspektif pertumbuhan dan perkembangan memfokuskan pembahasan mengenai karyawan, selaku salah satu bagian terpenting untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan karyawan adalah tolok ukur utama dari penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Selain itu, untuk menganalisis perspektif ini akan dilakukan pula penilaian pada produktivitas karyawan yang bekerja pada perusahaan.

1. Indeks Kepuasan Karyawan (Employeeed Satisfaction Index)

Proses selanjutnya setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas adalah melakukan perhitungan indeks kepuasan karyawan yang bertujuan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan atas gaji, fasilitas kantor, dan pekerjaan yang mereka dapatkan dari RRI Makassar. Tetapi terlebih dahulu harus ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicapai untuk mengurangi indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima.

$$\text{Interval} = \frac{(\text{IK maks} - \text{IK Min})}{5}$$

Berdasarkan rumus yang disajikan di atas maka besaran indeks kepuasan maksimal dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{IK maksimal} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex maks} \\ &= 5 \times 15 \times 5 \\ &= 375 \end{aligned}$$

Sedangkan indeks minimal dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{IK minimal} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex min} \\ &= 5 \times 15 \times 1 \\ &= 75 \end{aligned}$$

Sehingga besarnya interval dapat dihitung :

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{(375 - 75)}{5} \\ &= 60\end{aligned}$$

- 1) 133 – 240 —————> dikategorikan sangat tidak puas
- 2) 240 – 346 —————> dikategorikan tidak puas
- 3) 346 – 452 —————> dikategorikan cukup puas
- 4) 452 – 558 —————> dikategorikan puas
- 5) 558 – 665 —————> dikategorikan sangat puas

Berdasarkan hasil penjumlahan seluruh nilai total dari tiap responden (lampiran) diperoleh skor sebesar 347. Skor tersebut berada pada rentang 346 – 452 yang kemudian dapat dikatakan bahwa karyawan pada RRI Makassar telah merasa puas atas gaji yang diperoleh, fasilitas yang diberikan, serta pekerjaan yang mereka dapatkan.

2. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan dapat dinilai melalui perbandingan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja (laba usaha) dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada rumus berikut :

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Berikut perhitungan produktivitas karyawan dari tahun 2015 sampai tahun 2018 dengan menggunakan rumus di atas:

$$2015 = \frac{89.825.693}{168 \text{ orang}}$$

$$= \text{Rp. } 53.467$$

$$2016 = \frac{79.121.000}{168 \text{ orang}}$$

$$= \text{Rp. } 470.958$$

$$2017 = \frac{99.180.500}{161 \text{ orang}}$$

$$= \text{Rp. } 616.028$$

$$2018 = \frac{219.511.000}{148 \text{ orang}}$$

$$= \text{Rp. } 1.483.182$$

Dapat dilihat dari produktivitas karyawan RRI Makassar pada tahun 2015 sampai 2018 mengalami peningkatan yang cukup baik.

2) Hasil Penelitian *Balance Scorecard* di kantor PT. Radio Makassar Cipta perdana (Delta FM) sebagai berikut.

a) Perspektif Keuangan

Menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan pada balanced scorecard dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa metode. Salah satunya ialah metode rasio. Penilaian kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan itu penting, karena keadaan keuangan perusahaan akan terus mendapat perhatian pertama oleh pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan.

Di sinilah siklus kehidupan bisnis perusahaan dilihat. Metode yang akan digunakan untuk menilai perspektif keuangan RRI Makassar ialah di antaranya Return on Investment (ROI) dan Total Assets Turn Over (TATO). Berikut uraian analisis kinerja perusahaan RRI Makassar dalam perspektif keuangan:

1. Analisis Return on Investment (ROI)

Metode return on investment (ROI) akan menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga akan memperlihatkan efektivitas manajemen dalam mengelola investasi. Rumus yang digunakan untuk mencari return on investment adalah sebagai berikut

$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Earning After Interest and Tax}}{\text{Total Aktiva}}$

Untuk mempermudah analisis data, berikut disajikan ikhtisar data keuangan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) tahun 2018.

Tabel 9. Ikhtisar data keuangan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm)

No.	Keterangan	Data Keuangan (Rp)			
		2015	2016	2017	2018
1	Pendapatan Jasa	1.125.721.802	1.229.872.798	1.247.783.460	1.392.714.107
2	Beban Operasional	360.328.032	351.670.050	292.622.247	237.499.461
3	Laba Bersih Setelah pajak	40.349.203	38.493.552	180.957.254	156.296.206
4	Total Aktiva	1.428.958.505	1.381.970.586	1.116.278.787	1.458.724.941

Sumber : Data diolah, 2019

Berdasarkan data yang disajikan di atas, maka besarnya Return On Investment PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 2015 &= \frac{40.349.203}{1.428.958.505} \times 100\% \\
 &= 2,82\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 2016 &= \frac{38.493.552}{1.381.970.586} \times 100\% \\
 &= 2,78\%
 \end{aligned}$$

$$2017 = \frac{180.957.254}{1.116.278.787} \times 100\%$$

$$= 16,21\%$$

$$2018 = \frac{156.296.206}{1.458.724.941} \times 100\%$$

$$= 10,71\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat dilihat bahwa ROI yang diperoleh dari data keuangan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) pada tahun 2015 sampai 2018 mengalami fluktuatif yaitu tidak stabil. Pada tahun 2015 ROI yang didapatkan yaitu sebesar 2,82%. Kemudian pada tahun 2016 mengalami penerunan, nilai ROI yang diperoleh yaitu sebesar 2,78%, di mana telah terjadi penurunan nilai sebesar 0,04% dari total ROI di tahun sebelumnya. Kemudian Pada tahun 2017 mengalami peningkatan yang cukup baik hingga 16,21%. Kemudian Pada tahun 2018 kembali mengalami penurunan 10,71%, selisih pada tahun sebelumnya hingga 5,5%. Penurunan tersebut terjadi dikarenakan turunnya Beban Operasional, dan laba bersih setelah pajak.

Penurunan nilai return on investment pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) memang telah terjadi di tahun 2016, tetapi bukan berarti bahwa kinerja perusahaan sudah sepenuhnya buruk, dikarenakan ada standar tertentu yang dapat memperlihatkan baik

atau buruknya kinerja dari setiap perusahaan. Pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm), penilaian kinerja perusahaan berdasarkan ROI yang diperoleh dapat dilihat melalui tabel berikut yang pembuatannya telah disesuaikan dengan Keputusan Menteri BUMN No : Kep-100/MBU/2002.

Tabel 10. Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Pada ROI

% ROI	Tingkat Hubungan
$ROI < 0$	Sangat Buruk
$0 < ROI \leq 6$	Buruk
$6 < ROI \leq 12$	Cukup
$12 < ROI \leq 18$	Baik
$18 < ROI$	Sangat Baik

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002.

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dinilai bahwa ROI PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) tahun 2015 yaitu sebesar 2,82% adalah Buruk. Kemudian pada tahun 2016 yaitu sebesar 2,78% juga Buruk. Pada tahun 2017 yaitu sebesar 16,21% adalah Baik. Sedangkan Pada tahun 2018 cukup.

2. Total assets Turn Over (TATO)

Total Assets Turn Over (TATO) digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva.

$\text{Total Assets Turn Over} = \frac{\text{Penjualan (Sales)}}{\text{Total Aktiva}}$
--

Rumus yang digunakan untuk mencari total asset turn over adalah sebagai berikut.

Dengan menggunakan rumus di atas, maka TATO dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} 2015 &= \frac{1.125.721.802}{1.428.958.505} \times 100\% \\ &= 78,77\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2016 &= \frac{1.229.872.798}{1.381.970.586} \times 100\% \\ &= 88,99\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2017 &= \frac{1.247.783.460}{1.116.278.787} \times 100\% \\ &= 111,78\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2018 &= \frac{1.392.714.107}{1.458.724.941} \times 100\% \\ &= 95,47\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat dilihat bahwa telah terjadi fluktuasi pada total asset turnover pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm). Di tahun 2015 nilai TATO yang diperoleh adalah sebesar 78,77%, setelah itu terjadi peningkatan pada tahun 2016 yaitu sebesar 88,99%. Peningkatan tersebut terjadi karena

penjualan yang cukup tinggi yaitu sebesar Rp. 1.229.872.798 di tahun 2016, dan terus meningkat hingga tahun 2018. Untuk lebih mudahnya melihat hasil perhitungan ROI dan TATO di atas, maka berikut disajikan tabel sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil penilaian Perspektif Keuangan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) tahun 2015-2018

Tahun	Hasil Penilaian Rasio Perspektif Keuangan	
	Total Assets Turn Over (TATO)	Return On Investment (ROI)
2015	78,77%	2,82%
2016	88,99%	2,78%
2017	111,78%	16,21%
2018	95,47%	10,71%

Sumber : PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) (hasil olah data).

b) Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan paling sering berbicara mengenai kepuasan pelanggan atas produk barang atau jasa pelayanan yang mereka peroleh dari perusahaan. Di mana dalam hal ini pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana pelanggan disebut juga sebagai nasabah. Pengukuran kepuasan pelanggan PT. Radio Makassar Cipta Perdana dilakukan dengan penyebaran 30 kuesioner kepada para responden yang mana di dalam kuesioner tersebut telah termuat 3 butir pertanyaan yang dibuat sendiri oleh peneliti. Dari hasil penyebaran kuesioner tersebut, para responden telah mengisi semua

pertanyaan yang diajukan dengan lengkap. Untuk melihat apakah kuesioner tersebut telah memenuhi syarat kelayakan, maka terlebih dahulu perlu untuk dilakukan pengujian, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

Setelah dilakukan uji validitas pada 30 responden dengan menggunakan SPSS 21 for windows atas kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa data telah valid, dan untuk lebih jelasnya dapat ditunjukkan melalui tabel berikut ini :

Tabel 12. Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

No.	Uraian	Jumlah item	Nilai	Cronbatch's
1	Kepuasan Pelanggan	3	0,897-0,818	0,830

Sumber : hasil olah data SPSS

Tabel 4.1 ialah hasil uji validitas untuk kepuasan pelanggan dengan 3 butir pertanyaan yang memiliki korelasi 0,897-0,818. Korelasi dikatakan valid ketika nilainya lebih besar dari R tabel, yang mana untuk jumlah responden sebanyak 30 orang, nilai R tabel yang digunakan adalah 0,361.

Selanjutnya, pada tabel 4.1 terdapat kolom Cronbatch's yang nilainya yaitu 0,830. Cronbatch's digunakan sebagai alat ukur untuk menilai tingkat reliabilitas sekumpulan data. Sekumpulan data dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai Cronbatch's alpha di atas 0,60.

Karena konstruk pada tabel sudah berada di atas 0,60 maka dapat dikatakan bahwa semua butir pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) sudah dapat dikategorikan reliabel.

Proses selanjutnya setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas adalah melakukan perhitungan indeks kepuasan pelanggan yang bertujuan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan atas setiap pelayanan jasa keuangan yang mereka dapatkan dari PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm). Tetapi terlebih dahulu harus ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicapai untuk mengurangi indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima.

Septianie (2013) menuliskan bahwa dalam menentukan interval dapat ditentukan dengan rumus :

$$\text{Interval} = \frac{(IK \text{ maks} - IK \text{ min})}{5}$$

Berdasarkan rumus yang disajikan di atas maka besaran indeks kepuasan maksimal dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{IK maksimal} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex maks} \\ &= 3 \times 30 \times 5 \\ &= 450 \end{aligned}$$

Sedangkan indeks minimal dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{IK minimal} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex min} \\ &= 3 \times 30 \times 1 \\ &= 90\end{aligned}$$

Sehingga besarnya interval dapat dihitung :

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{(450-90)}{5} \\ &= 72\end{aligned}$$

- a) 72 – 162 dikategorikan sangat tidak puas
- b) 162 – 234 dikategorikan tidak puas
- c) 234 – 306 dikategorikan cukup puas
- d) 306 – 378 dikategorikan puas
- e) 378 – 450 dikategorikan sangat puas

Di atas dapat dilihat bahwa interval data yang telah dibuat akan menjadi patokan atau sebagai alat ukur posisi kepuasan pelanggan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm). Berdasarkan hasil penjumlahan seluruh nilai total dari tiap diperoleh skor sebesar 3391. Skor tersebut berada pada rentang 306-378 yang diartikan bahwa sebagian besar pelanggan telah merasa puas dengan pelayanan yang telah diberikan oleh PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm).

c) **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Analisis kinerja proses bisnis internal perusahaan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) dilakukan melalui dua hal, yang pertama adalah proses inovasi, dan yang kedua adalah proses operasional.

1. Proses Inovasi

Salah satu tolok ukur untuk menilai kinerja proses bisnis internal perusahaan adalah banyaknya produk baru yang dikembangkan oleh perusahaan. Pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm), ada beberapa inovasi penambahan produk baru yang dilakukan sejak tahun 2015-2018. Inovasi penambahan produk layanan jasa tersebut ialah lebih aktif di kegiatan sosial media, dan mengadakan acara baik on air/off air dan media online.

2. Proses Operasional

Dalam proses ini, pengukuran proses bisnis internal berbicara mengenai efisiensi waktu yang digunakan perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya, yang mana pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm), proses bisnis tersebut ialah jasa Periklanan suatu produk berupa mengadakan pertemuan kepada klien. Dalam hal ini, proses pelayanan jasa periklanan yang akan digunakan sebagai contoh adalah mengiklankan produk klien melalui siaran Radio Delta FM Makassar dan Setiap akun media sosial Delta FM.

Pada rumus di atas terdapat waktu pengolahan dan waktu penyelesaian. Waktu pengolahan adalah waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk melayani tiap satu klien yaitu selama 60 menit, sedangkan waktu penyelesaian adalah waktu yang benar-benar digunakan dalam mempersiapkan iklan 24jam. Waktu penyelesaian memiliki beberapa bagian, yaitu melakukan tanda tangan antara pihak Delta FM dan klien, lalu pembuatan naskah iklan, proses *recording*, dan waktu penayangan.

d) Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Perspektif pertumbuhan dan perkembangan memfokuskan pembahasan mengenai karyawan, selaku salah satu bagian terpenting untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan karyawan adalah tolok ukur utama dari penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Selain itu, untuk menganalisis perspektif ini akan dilakukan pula penilaian pada produktivitas karyawan yang bekerja pada perusahaan.

1. Indeks Kepuasan Karyawan (Employeeed Satisfaction Index)

Proses selanjutnya setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas adalah melakukan perhitungan indeks kepuasan karyawan yang bertujuan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan atas gaji, fasilitas kantor, dan pekerjaan yang mereka dapatkan dari PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm). Tetapi terlebih dahulu harus ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan

maksimal, interval yang dapat dicapai untuk mengurangi indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima.

$$\text{Interval} = \frac{(\text{IK maks} - \text{IK Min})}{5}$$

Berdasarkan rumus yang disajikan di atas maka besaran indeks kepuasan maksimal dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{IK maksimal} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex maks} \\ &= 5 \times 15 \times 5 \\ &= 375\end{aligned}$$

Sedangkan indeks minimal dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{IK minimal} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex min} \\ &= 5 \times 15 \times 1 \\ &= 75\end{aligned}$$

Sehingga besarnya interval dapat dihitung :

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{(375 - 75)}{5} \\ &= 60\end{aligned}$$

- 6) 133 – 240 —————> dikategorikan sangat tidak puas
- 7) 240 – 346 —————> dikategorikan tidak puas
- 8) 346 – 452 —————> dikategorikan cukup puas
- 9) 452 – 558 —————> dikategorikan puas
- 10) 558 – 665 —————> dikategorikan sangat puas

Berdasarkan hasil penjumlahan seluruh nilai total dari tiap responden (lampiran) diperoleh skor sebesar 347. Skor tersebut berada pada rentang 346 – 452 yang kemudian dapat dikatakan bahwa karyawan pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) telah merasa puas atas gaji yang diperoleh, fasilitas yang diberikan, serta pekerjaan yang mereka dapatkan.

2. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan dapat dinilai melalui perbandingan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja (laba usaha) dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada rumus berikut :

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Berikut perhitungan produktivitas karyawan dari tahun 2015 sampai tahun 2018 dengan menggunakan rumus di atas:

$$2015 = \frac{40.349.203}{27 \text{ orang}}$$

$$= \text{Rp. 1.494.414}$$

$$2016 = \frac{38.493.552}{20 \text{ orang}}$$

$$= \text{Rp. 1.924.677}$$

$$2017 = \frac{180.957.254}{15 \text{ orang}}$$

$$= \text{Rp. 12.063.816}$$

$$2018 = \frac{156.296.206}{15 \text{ orang}}$$

$$= \text{Rp. } 10.419.747$$

Dapat dilihat dari produktivitas karyawan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) mengalami fluktuasi. pada tahun 2015 sampai 2017 mengalami peningkatan. Dan pada 2018 mengalami penurunan selisih Rp.1.644.069 dari tahun 2017.

3) **Kinerja RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) dengan Pendekatan *Balance Scorecard***

Balanced scorecard digunakan sebagai salah satu metode untuk menilai kinerja sebuah perusahaan melalui 4 perspektif, di antaranya yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan perkembangan. Berdasarkan hasil analisis di atas dapat diketahui bahwa RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) ternyata memiliki kinerja yang sangat baik. Langkah selanjutnya ialah melakukan perhitungan untuk mengetahui total persentase kinerja secara keseluruhan.

Namun, terlebih dahulu perlu diketahui skala penilaian pencapaian kinerja perusahaan untuk RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) yang disajikan sebagai berikut:

- | | |
|----------------------|-------------|
| 1) Sangat Baik | : 80 – 100% |
| 2) Baik | : 60 – 80% |
| 3) Cukup | : 40 – 60% |
| 4) Tidak Baik | : 20 – 40% |
| 5) Sangat Tidak Baik | : 0 – 20% |

Di atas telah dapat dilihat skala pencapaian kinerja perusahaan untuk RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm).

Maka, langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan total persentase kinerja dengan menggunakan rumus :

$$\text{Total Persentase Kinerja} = \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

$$\text{Total Persentase Kinerja} = \frac{7}{7} \times 100\%$$

Dari perhitungan yang telah dilakukan di atas, dapat dilihat hasil yang menunjukkan bahwa total persentase kinerja pada RRI Makassar adalah sebesar 80% atau berada pada range 60% - 80%, yang berarti secara keseluruhan kinerja perusahaan dikategorikan baik. Dikatakan baik karena penilaian kinerja perusahaan pada perspektif keuangan dilihat dari ROI dan TATO berada pada kategori cukup. Cukup karena mengalami fluktuatif. Kadang mengalami penurunan, melainkan terjadi pula kenaikan yang meski tidak

signifikan tetapi tetap memperlihatkan peningkatan. Begitupun pada perspektif-perspektif lainnya.

Sedangkan hasil total persentase kinerja pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) adalah sebesar 100% atau berada pada range 80% - 100%, yang berarti secara keseluruhan kinerja perusahaan dikategorikan sangat baik. Dikatakan sangat baik karena penilaian kinerja perusahaan pada perspektif keuangan dilihat dari ROI dan TATO berada pada kategori cukup. Cukup karena tidak seterusnya mengalami penurunan, melainkan terjadi pula kenaikan yang meski tidak signifikan tetapi tetap memperlihatkan peningkatan. Begitupun pada perspektif-perspektif lainnya yang selanjutnya akan dijelaskan pada bagian pembahasan.

4) Rangkuman Hasil penelitian RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

a. Perspektif keuangan

Dalam Prespektif keuangan pada RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM). Apabila dilihat dari RRI Makassar, hasil yang menunjukkan perhitungan ROI (*Return On Invesment*) dan TATO (*Total assets turn over*) mengalami fluktuatif yang cukup signifikan dan apabila dilihat dari penilaian kinerja suatu perusahaan berdasarkan ROI yang peroleh dapat dilihat melalui tabel berikut yang pembuatannya telah

disesuaikan dengan keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002.

Tabel 9. Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Pada ROI

% ROI	Tingkat Hubungan
$ROI < 0$	Sangat Buruk
$0 < ROI \leq 6$	Buruk
$6 < ROI \leq 12$	Cukup
$12 < ROI \leq 18$	Baik
$18 < ROI$	Sangat Baik

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002.

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dinilai bahwa ROI RRI Makassar tahun 2015 sampai 2018 adalah buruk dikarenakan nilai yang dihasilkan memiliki rata rata 0 lebih kecil dari ROI dan dapat dikatakan buruk. Untuk perhitungan TATO juga mengalami fluktuatif yang cukup signifikan, dimana pada tahun 2015-2017 mengalami kenaikan, dan pada tahun 2018 kembali mengalami penurunan dengan nilai 0,35%. Sedangkan, pada PT. Radio Makakassar Cipta Perdana (Delta FM) untuk analisis ROI dan TATO dalam penilaian kinerja suatu perusahaan berdasarkan ROI dapat dilihat dari tabel pedoman diatas bahwa penilaian ROI pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) baik dan walaupun mengalami fluktiatif. Untuk perhitungan TATO 2015-2017 mengalami kenaikan yang cukup baik dan kembali turun pada tahun 2018 dengan nilai 95,47%.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam prespektif ini RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) mengalami hasil yang hampir sama dengan menggunakan uji Validitas Kepuasan pelanggan dengan menggunakan SPSS 21 for windows atas kepuasan pelanggan dengan 3 butir pertanyaan yang memiliki korelasi 0,897-0,818. Korelasi dikatakan valid ketika nilainya lebih besar dari R tabel, yang mana untuk jumlah responden sebanyak 30 orang, nilai R tabel yang digunakan adalah 0,361.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam Perspektif ini menunjukkan hasil yang baik, dimana RRI Makassar dari segi inovasi, selain menyediakan jasa periklanan, mereka juga memiliki aset yang bisa disewakan masyarakat umum. Sedangkan pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) hanya menyediakan jasa periklanan dan mengisi beberapa event yang ada di Kota Makassar.

d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

1. Indeks Kepuasan Karyawan (*Employeeed Satisfaction Index*)

Proses selanjutnya setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas adalah melakukan perhitungan indeks kepuasan karyawan yang bertujuan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan atas gaji, fasilitas kantor, dan

pekerjaan yang mereka dapatkan dari RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm).

2. Produktivitas Karyawan

Dapat dilihat dari hasil rumus Laba Usaha/Jumlah karyawan, RRI mengalami kenaikan yang cukup baik dari tahun 2015-2018, hampir sama dengan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM) juga mengalami kenaikan yang cukup baik setiap tahunnya.

B. Pembahasan

Hasil pengolahan data dengan empat perspektif balanced scorecard untuk melihat kinerja perusahaan dari tahun 2015 sampai 2018, menunjukkan bahwa perspektif keuangan pada RRI Makassar telah menunjukkan hasil yang cukup baik, karena pada perhitungan ROI dari tahun 2015-2016, telah terjadi penurunan nilai yang disebabkan oleh ketidakseimbangan antara penurunan jumlah Beban Operasional, dan adanya masalah internal manajemen kantor, dan pada tahun 2017-2018 terjadi kenaikan yang baik signifikan tetapi setidaknya tidak mengalami kerugian.

Adapun pada perhitungan TATO, tingkat kenaikan nilainya mengalami fluktuatif di mana pada tahun 2015 sampai 2017, mengalami kenaikan yang cukup signifikan. tetapi penurunan terjadi pada tahun 2018, dan penurunan itu berarti kurang baik bagi kantor

RRI Makassar. Oleh karena itu, secara keseluruhan kinerja RRI Makassar pada perspektif keuangan dapat dikategorikan cukup baik.

Perspektif pelanggan RRI Makassar dengan menggunakan indeks kepuasan pelanggan mendapatkan hasil yang menyatakan bahwa pelanggan telah puas atas pelayanan yang mereka peroleh. Baik itu pelayanan fisik maupun pelayanan non-fisik. RRI Makassar pada perspektif pelanggan dapat dikatakan baik.

Dua tolak ukur yang digunakan pada perspektif proses bisnis internal RRI Makassar menunjukkan hasil yang cukup baik dilihat dari aset yang dimiliki RRI Makassar cukup banyak berupa penyewaan gedung dan perlengkapan seperti tenda, panggung, dan lain lain. Adapun pada proses operasional, RRI Makassar telah menunjukkan hasil yang baik pada perhitungan effectiveness marginal ratio (EMR). Nilai EMR dari tahun 2015 ke 2018 meningkat, dan di tahun berikutnya tidak terjadi penurunan atau dengan kata lain tetap. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa kinerja operasional perusahaan telah efektif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja RRI Makassar pada perspektif proses bisnis internal adalah baik.

Perspektif pembelajaran dan perkembangan pada RRI Makassar dapat dinilai dari kepuasan karyawan serta produktivitas karyawannya. Dalam hal kepuasan para karyawannya, hasil analisis yang dilakukan pada RRI Makassar menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja telah merasa puas atas gaji yang diterima, serta fasilitas yang terpenuhi.

Serta pekerjaan yang diperoleh. Adapun dalam hal produktivitas karyawan pada RRI Makassar, hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa telah terjadi kenaikan dan penurunan pada tingkat kenaikan nilai produktivitas karyawan dikarenakan ketidakseimbangan antara laba usaha dengan jumlah karyawan yang bekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja RRI Makassar pada perspektif pembelajaran dan perkembangan dapat dikategorikan adalah baik, karena karyawan merasa puas atas apa yang telah mereka terima dari perusahaan dan produktivitas karyawannya pun menunjukkan hasil yang cukup baik. Secara keseluruhan kinerja perusahaan RRI Makassar yang dinilai dengan menggunakan rumus total presentase kerja memperlihatkan bahwa kinerja perusahaan tersebut adalah berada pada kategori sangat baik. Selanjutnya, hasil analisa *balanced scorecard* ini dapat pula dijadikan rujukan ataupun pertimbangan di dalam melakukan keputusan-keputusan strategis di dalam sebuah organisasi, misalnya ketika perusahaan memutuskan untuk melakukan merger atau akuisisi (Haeruddin, 2017).

Sedangkan hasil pengolahan data dengan empat perspektif *balanced scorecard* untuk melihat kinerja perusahaan dari tahun 2015 sampai 2018, menunjukkan bahwa perspektif keuangan pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) telah menunjukkan hasil yang cukup memuaskan, karena pada perhitungan ROI dari tahun

2015-2016, telah terjadi penurunan nilai yang disebabkan oleh ketidakseimbangan antara kenaikan jumlah Beban Operasional, dan adanya masalah perubahan manajemen kantor, dan pada tahun 2017-2018 terjadi kenaikan yang tidak begitu signifikan tetapi setidaknya tidak mengalami kerugian. Adapun pada perhitungan TATO, tingkat kenaikan nilainya sangat baik di mana pada tahun 2015 sampai 2017, tetapi penurunan terjadi pada tahun 2018, dan kenaikan itu berarti kurang baik bagi perusahaan karena perpindahan lokasi kantor dari jln. hertasning ke Mall Ratu indah sehingga klien tidak mendapatkan informasi tentang perubahan tersebut. Oleh karena itu secara keseluruhan kinerja PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) pada perspektif keuangan dapat dikategorikan cukup baik.

Perspektif pelanggan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) dengan menggunakan indeks kepuasan pelanggan mendapatkan hasil yang menyatakan bahwa pelanggan telah puas atas pelayanan yang mereka peroleh dari perusahaan. Baik itu pelayanan fisik maupun pelayanan non-fisik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) pada perspektif pelanggan dapat dikatakan baik.

Dua tolak ukur yang digunakan pada perspektif proses bisnis internal PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) menunjukkan hasil yang cukup baik dilihat dari bertambahnya inovasi layanan yang dikembangkan oleh perusahaan dari tahun 2017 sampai sekarang.

Adapun pada proses operasionalnya, PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) telah menunjukkan hasil yang baik pada perhitungan effectiveness marginal ratio (EMR). Nilai EMR dari tahun 2015 ke 2018 meningkat, dan di tahun berikutnya tidak terjadi penurunan atau dengan kata lain tetap. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa kinerja operasional perusahaan telah efektif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) pada perspektif proses bisnis internal adalah baik.

Perspektif pembelajaran dan perkembangan pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) dapat dinilai dari kepuasan karyawan serta produktivitas karyawannya. Dalam hal kepuasan para karyawannya, hasil analisis yang dilakukan pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja telah merasa puas atas gaji yang diterima, serta fasilitas yang terpenuhi. Serta pekerjaan yang diperoleh. Adapun dalam hal produktivitas karyawan pada PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm), hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa telah terjadi kenaikan dan penurunan pada tingkat kenaikan nilai produktivitas karyawan dikarenakan ketidakseimbangan antara laba usaha dengan jumlah karyawan yang bekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) pada perspektif pembelajaran dan perkembangan dapat dikategorikan adalah baik, karena karyawan merasa puas atas apa

yang telah mereka terima dari perusahaan dan produktivitas karyawannya pun menunjukkan hasil yang cukup baik. Secara keseluruhan kinerja perusahaan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) yang dinilai dengan menggunakan rumus total presentase kerja memperlihatkan bahwa kinerja perusahaan tersebut adalah berada pada kategori sangat baik. Selanjutnya, hasil analisa *balanced scorecard* ini dapat pula dijadikan rujukan ataupun pertimbangan di dalam melakukan keputusan-keputusan strategis di dalam sebuah organisasi, misalnya ketika perusahaan memutuskan untuk melakukan merger atau akuisisi (Haeruddin, 2017).

Kinerja RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta Fm) dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

Balanced scorecard digunakan sebagai salah satu metode untuk menilai kinerja sebuah perusahaan melalui 4 perspektif, di antaranya yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan perkembangan.

Untuk lebih memfokuskan dalam penilaian kinerja dapat dilihat dari perspektif pembelajaran dan perkembangan mengenai Indeks Kepuasan Karyawan RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta Perdana (Delta FM), dalam penilaian ini masing masing merasa puas atas gaji yang di terima, dan fasilitas kantor yang diberikan.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab V, dapat diambil simpulan mengenai analisis pengukuran kinerja pendekatan *balanced scorecard* pada RRI Makassar dan PT. Radio Cipta Perdana (Delta FM), sebagai berikut:

1. Perspektif yang digunakan pada *balanced scorecard* RRI Makassar dan PT. Radio Cipta Perdana (Delta FM) terdiri dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* RRI Makassar dan PT. Radio Cipta Perdana (Delta FM) belum memasukkan perspektif keuangan yang berperan untuk mengukur keberhasilan organisasi sektor publik dan sektor swasta dalam menggunakan anggaran secara efisien dan efektif dalam memenuhi kepentingan stakeholder/pelanggan. Hal ini dapat mengakibatkan pengukuran kinerja melalui *balanced scorecard* menjadi tidak seimbang.
2. Konsep *balance scorecard* adalah suatu pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi kedalam serangkaian aktivitas yang terencana. *Balance scorecard* meninjau peningkatan kinerja suatu perusahaan dari ke empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan

perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3. Penerapan *balance scorecard* ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerapan konsep ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat (*leadership*) maupun karyawan yang terlibat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diambil dan dikemukakan, maka diberikan saran sebagai berikut:

1. Agar *balanced scorecard* RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta perdana (Delta FM) ditambahkan dengan perspektif keuangan. yang berperan untuk mengukur keberhasilan organisasi sektor publik dan sektor swasta dalam menggunakan anggaran secara efisien dan efektif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, fungsi *balanced scorecard* sebagai pengukur kinerja yang seimbang dapat tercapai.
2. Agar RRI Makassar dan PT. Radio Makassar Cipta perdana (Delta FM) dapat lebih meningkatkan Inovasi agar memberikan daya tarik klien untuk menggunakan jasa periklanan yang disediakan. Dan kenaikan laba setelah pajak agar nilai return on investment tak lagi menurun untuk tahun-tahun berikutnya. Sama halnya pula pada total assets turnover, di mana akan lebih baik lagi apabila perusahaan dapat meningkatkan jumlah pendapatan dari pelayanan jasa yang telah diberikan kepada para calon klien.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar N. 2011. Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Pandu Siwi Sentosa [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Anindy, Sali. (2010). Tindak Lanjut Rekomendasi Auditor Internal Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Pendekatan Balance Scorecard Pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Bandung : Universitas Komputer Indonesia.
- Annafi, A. 2010. Perancangan Strategi dengan Perspektif Balanced Scorecard pada PT. Relife Realty Indonesia. Skripsi pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut pertanian Bogor, Bogor.
- Chang CM. 2012. Verification of the Effects of Balance Scorecard Implementation on a Company's Financial Performance: Using Intellectual Capital Accumulation as the Mediator. The Journal of Global Business Management [Internet]. [diunduh 2015 November 3]; 8(2):28-39. Tersedia pada: <http://www.jgbm.org/page/4%20Chung-Ming%20Chang.pdf>
- Erwina. 2015. Perancangan dan Evaluasi Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Usaha Kecil dan Mengengah [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Hasislam O. 2014. Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Badan Penelitian Pengembangan dan Informasi Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI) [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Hanuma Soraya. 2010. *Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)*. Penelitian Dipublikasikan. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Hartati, V.,& Sulistiyowati, W. (2013). Implementasi Balance Scorecard dan Six Sigma Untuk Sistem Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi "X". Sidoarjo : Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

- Irviana dan Nurkholis. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus pada PT Rajawali I unit PG Krebet Baru)*. Jurnal publikasi. Diakses tanggal 23 April 2013.
- Krismiaji dan Anni. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Kaplan, R.S. dan D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Mc Graw-Hill, USA.
- Mahsun M. 2014. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta (ID): BPFE-YOGYAKARTA.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta (ID): UPP STIM YKPN.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor (ID): Ghalia Indonesia.
- Machado MJCV. 2013. *Balanced Scorecard: an Empirical Study of Small and Medium Size Eterprises*. The Journal of Business Management [Internet]. [diunduh 2015 November 3]; 15(46):129-148. Tersedia pada: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1175>
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Result*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nugroho, W. A. (2013). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard Studi Kasus Di PT Wijaya Karya*. Jakarta : UIN Syarif Hidayatullah.
- Umar, Husein. 2014. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wahyuni, Sri. (2011). *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros*. Makasar : Universitas Hasanuddin.

- Wahyuni Sri. 2011. *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. SEMEN BOSOWA MAROS*. Penelitian Dipublikasikan. Makasar: Fakultas Ekonomi Universitas Hassanudin Makasar.
- Widodo Iman. 2011. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)*. Penelitian dipublikasikan. Semarang. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Wahyuni, Sri. 2012. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros*.
- Yustian, Okky Rizkia. 2008. *Analisis Penerapan Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Perusahaan*. Bandung : Universitas Widyatama.
- Yuwono, S. dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

LAMPIRAN
DATA MENTAH KUISIONER
DAN WAWANCARA

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950

40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432
df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568

Tabel r untuk df = 51 - 100

81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
96	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
97	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258
98	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242
99	0.1646	0.1956	0.2312	0.2552	0.3226
100	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
101	0.1630	0.1937	0.2290	0.2528	0.3196
102	0.1622	0.1927	0.2279	0.2515	0.3181
103	0.1614	0.1918	0.2268	0.2504	0.3166
104	0.1606	0.1909	0.2257	0.2492	0.3152
105	0.1599	0.1900	0.2247	0.2480	0.3137
106	0.1591	0.1891	0.2236	0.2469	0.3123
107	0.1584	0.1882	0.2226	0.2458	0.3109
108	0.1576	0.1874	0.2216	0.2446	0.3095
109	0.1569	0.1865	0.2206	0.2436	0.3082
110	0.1562	0.1857	0.2196	0.2425	0.3068
111	0.1555	0.1848	0.2186	0.2414	0.3055
112	0.1548	0.1840	0.2177	0.2403	0.3042
113	0.1541	0.1832	0.2167	0.2393	0.3029
114	0.1535	0.1824	0.2158	0.2383	0.3016
115	0.1528	0.1816	0.2149	0.2373	0.3004
116	0.1522	0.1809	0.2139	0.2363	0.2991
117	0.1515	0.1801	0.2131	0.2353	0.2979
118	0.1509	0.1793	0.2122	0.2343	0.2967
119	0.1502	0.1786	0.2113	0.2333	0.2955

120	0.1496	0.1779	0.2104	0.2324	0.2943
121	0.1490	0.1771	0.2096	0.2315	0.2931
122	0.1484	0.1764	0.2087	0.2305	0.2920
123	0.1478	0.1757	0.2079	0.2296	0.2908
124	0.1472	0.1750	0.2071	0.2287	0.2897
125	0.1466	0.1743	0.2062	0.2278	0.2886
126	0.1460	0.1736	0.2054	0.2269	0.2875
127	0.1455	0.1729	0.2046	0.2260	0.2864
128	0.1449	0.1723	0.2039	0.2252	0.2853
129	0.1443	0.1716	0.2031	0.2243	0.2843
130	0.1438	0.1710	0.2023	0.2235	0.2832
131	0.1432	0.1703	0.2015	0.2226	0.2822
132	0.1427	0.1697	0.2008	0.2218	0.2811
133	0.1422	0.1690	0.2001	0.2210	0.2801
134	0.1416	0.1684	0.1993	0.2202	0.2791
135	0.1411	0.1678	0.1986	0.2194	0.2781
136	0.1406	0.1672	0.1979	0.2186	0.2771
137	0.1401	0.1666	0.1972	0.2178	0.2761
138	0.1396	0.1660	0.1965	0.2170	0.2752
139	0.1391	0.1654	0.1958	0.2163	0.2742
140	0.1386	0.1648	0.1951	0.2155	0.2733
141	0.1381	0.1642	0.1944	0.2148	0.2723
142	0.1376	0.1637	0.1937	0.2140	0.2714
143	0.1371	0.1631	0.1930	0.2133	0.2705
144	0.1367	0.1625	0.1924	0.2126	0.2696
145	0.1362	0.1620	0.1917	0.2118	0.2687
146	0.1357	0.1614	0.1911	0.2111	0.2678
147	0.1353	0.1609	0.1904	0.2104	0.2669
148	0.1348	0.1603	0.1898	0.2097	0.2660
149	0.1344	0.1598	0.1892	0.2090	0.2652
150	0.1339	0.1593	0.1886	0.2083	0.2643

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
151	0.1335	0.1587	0.1879	0.2077	0.2635
152	0.1330	0.1582	0.1873	0.2070	0.2626
153	0.1326	0.1577	0.1867	0.2063	0.2618
154	0.1322	0.1572	0.1861	0.2057	0.2610
155	0.1318	0.1567	0.1855	0.2050	0.2602
156	0.1313	0.1562	0.1849	0.2044	0.2593
157	0.1309	0.1557	0.1844	0.2037	0.2585

Tabel r untuk df = 151 - 200

158	0.1305	0.1552	0.1838	0.2031	0.2578
159	0.1301	0.1547	0.1832	0.2025	0.2570
160	0.1297	0.1543	0.1826	0.2019	0.2562
161	0.1293	0.1538	0.1821	0.2012	0.2554
162	0.1289	0.1533	0.1815	0.2006	0.2546
163	0.1285	0.1528	0.1810	0.2000	0.2539
164	0.1281	0.1524	0.1804	0.1994	0.2531
165	0.1277	0.1519	0.1799	0.1988	0.2524
166	0.1273	0.1515	0.1794	0.1982	0.2517
167	0.1270	0.1510	0.1788	0.1976	0.2509
168	0.1266	0.1506	0.1783	0.1971	0.2502
169	0.1262	0.1501	0.1778	0.1965	0.2495
170	0.1258	0.1497	0.1773	0.1959	0.2488
171	0.1255	0.1493	0.1768	0.1954	0.2481
172	0.1251	0.1488	0.1762	0.1948	0.2473
173	0.1247	0.1484	0.1757	0.1942	0.2467
174	0.1244	0.1480	0.1752	0.1937	0.2460
175	0.1240	0.1476	0.1747	0.1932	0.2453
176	0.1237	0.1471	0.1743	0.1926	0.2446
177	0.1233	0.1467	0.1738	0.1921	0.2439
178	0.1230	0.1463	0.1733	0.1915	0.2433
179	0.1226	0.1459	0.1728	0.1910	0.2426
180	0.1223	0.1455	0.1723	0.1905	0.2419
181	0.1220	0.1451	0.1719	0.1900	0.2413
182	0.1216	0.1447	0.1714	0.1895	0.2406
183	0.1213	0.1443	0.1709	0.1890	0.2400
184	0.1210	0.1439	0.1705	0.1884	0.2394
185	0.1207	0.1435	0.1700	0.1879	0.2387
186	0.1203	0.1432	0.1696	0.1874	0.2381
187	0.1200	0.1428	0.1691	0.1869	0.2375
188	0.1197	0.1424	0.1687	0.1865	0.2369
189	0.1194	0.1420	0.1682	0.1860	0.2363
190	0.1191	0.1417	0.1678	0.1855	0.2357
191	0.1188	0.1413	0.1674	0.1850	0.2351
192	0.1184	0.1409	0.1669	0.1845	0.2345
193	0.1181	0.1406	0.1665	0.1841	0.2339
194	0.1178	0.1402	0.1661	0.1836	0.2333
195	0.1175	0.1398	0.1657	0.1831	0.2327
196	0.1172	0.1395	0.1652	0.1827	0.2321
197	0.1169	0.1391	0.1648	0.1822	0.2315
198	0.1166	0.1388	0.1644	0.1818	0.2310
199	0.1164	0.1384	0.1640	0.1813	0.2304
200	0.1161	0.1381	0.1636	0.1809	0.2298

Correlations

		P1	P2	P3	Perspektif Pelanggan
P1	Pearson Correlation	1	,730**	,696**	,897**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	,720**	1	,464**	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000		,010	,000
	N	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	,696**	,464**	1	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000	,010		,000
	N	30	30	30	30
Perspektif Pelanggan	Pearson Correlation	,897**	,815**	,818**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	3

Correlations

		P1	P2	P3	Perspektif Pelanggan
P1	Pearson Correlation	1	,730**	,656**	,897**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	,730**	1	,464**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000		,010	,000
	N	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	,656**	,464**	1	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000	,010		,000
	N	30	30	30	30
Perspektif Pelanggan	Pearson Correlation	,897**	,815**	,818**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	3

1. Data Kusioner Prespektif Pelanggan PT. Radio Cipta Perdana Makassar

No	1	2	3	JUMLAH
1	5	4	5	14
2	4	4	5	13
3	5	4	5	14
4	5	5	5	15
5	5	5	5	15
6	5	4	5	14
7	5	5	5	15
8	5	4	5	14
9	4	5	5	14
10	5	5	5	15
11	3	3	4	10
12	4	4	4	12
13	3	3	3	9
14	3	5	4	12
15	5	4	5	14
16	5	4	5	14
17	5	5	5	15
18	5	5	5	15
19	4	4	4	12
20	4	4	4	12
21	4	4	4	12
22	4	3	4	11
23	3	4	4	11
24	3	3	5	11
25	4	4	5	13
26	3	3	4	12
27	3	4	4	11
28	3	3	3	9
29	4	5	3	12
30	4	4	4	12
TOTAL				434

2. Data Kuesioner Perspektif Bisnis Internal

1. Bagaimana kontrak kerja antara RRI Makassar dan Klien ?

Narasumber : Kontrak kerja antara RRI Makassar dan calon klien, yaitu mengadakan pertemuan membahas sesuai yang dibutuhkan klien. Setelah melakukan pertemuan, pihak Marketing melaporkan terlebih dahulu di bagian penyiaran lalu meminta izin ke kantor pusat RRI Jakarta, untuk melaporkan kegiatan yang akan dilaksanakan di RRI Makassar, apabila pihak kantor pusat RRI sudah mengizinkan. Dibuatlah kontrak kerja sama antara klien dan RRI Makassar.

2. Berapa lama proses pemutaran iklan?

Narasumber : Untuk Proses pemutaran iklan tersebut dilakukan kurang lebih 1x24 jam apabila tanda tangan kontrak sudah di setujui, penyiaran atau penyediaan alat sudah bisa di proses sesuai kontrak kerjasama yang sudah disepakati.

3. Apakah ada penambahan atau inovasi untuk Delta FM makassar agar kedepannya lebih baik dan lebih dikenal sobat Delta FM ?

Narasumber : Untuk saat ini RRI Makassar masih mengikuti sesuai peraturan yang telah ditentukan.

3. Data Kuesioner Prespektif Pelanggan PT. Radio Cipta Perdana Makassar

No	1	2	3	JUMLAH
1	5	5	5	15
2	4	4	5	13
3	4	4	5	13
4	5	4	5	14
5	5	4	5	14
6	5	5	5	15
7	4	5	5	14
8	4	4	4	12
9	4	4	4	12
10	4	4	4	12
11	4	3	4	11
12	3	4	4	11
13	3	3	5	11
14	5	5	5	15
15	5	5	5	15
16	5	4	5	14
17	5	5	5	15
18	5	4	5	14
19	4	4	5	14
20	5	5	5	15
21	3	3	4	10
22	4	4	4	12
23	3	3	3	9
24	3	3	4	10
25	4	4	5	13
26	3	3	4	12
27	3	4	4	11
28	3	3	3	9
29	4	5	3	12
30	4	4	4	12
TOTAL				378

4. Data Kuesioner Perspektif Bisnis Internal

1. Bagaimana kontrak kerja antara Delta FM dan Klien ?
Narasumber : Apabila Delta FM mendapat email atau penawaran dari pengguna jasa. Hal pertama yang tim kami lakukan adalah mengkonfirmasi terdahulu di kantor pusat Delta FM Jakarta, apakah iklan tersebut layak atau tidak. Kemudian, jika sudah dikonfirmasi bisa diadakan meeting untuk membicarakan isi kontrak dan nilai invoice yang akan disetujui.
2. Berapa lama proses pemutaran iklan?
Narasumber : Untuk Proses pemutaran iklan tersebut dilakukan kurang lebih 1x24 jam apabila tanda tangan kontrak sudah disetujui.
3. Apakah ada penambahan atau inovasi untuk Delta FM makassar agar kedepannya lebih baik dan lebih dikenal sobat Delta FM ?
Narasumber : Untuk saat ini Delta FM makassar lebih aktif disegala kegiatan yang ada di makassar, terutama di media sosial yang sekarang lebih di gandrungi anak muda zaman sekarang.