

**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR
BALANCED SCORECARD (BSC)
TERHADAP OPTIMALISASI PERSPEKTIF
KINERJA KEUANGAN
(STUDI PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DI JAKARTA TIMUR)**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Mencapai Gelar Magister
Akuntansi Jenjang Pendidikan Strata Dua (S-2)

Program Studi Magister Akuntansi

Oleh :

NAMA : ZULMITA

No. MAHASISWA : 16732105



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SWADAYA
JAKARTA**

2019



LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

ANALISIS FAKTOR – FAKTOR BALANCED SCORECARD (BSC) TERHADAP OPTIMALISASI PERSPEKTIF KINERJA KEUANGAN (Study Perusahaan Distributor di Jakarta Timur)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ZULMITA
No. Mahasiswa : 16732105

Telah diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya Jakarta.

Menyetujui,

N a m a	Tanggal	Tandatangan
Dr. Ac. Ed. Darsono P. SE. SF. MA. MM Ketua Program Studi Magister Akuntansi	03 Juli 2019	
Dr. Alfatih S. Mangabarani, SE, M.Si Pembimbing I	03 Juli 2019	
Dr. Syharil Djaddang, SE.,Ak.,M.Si.,CA Pembimbing II	03 Juli 2019	



LEMBAR PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI TESIS

ANALISIS FAKTOR – FAKTOR BALANCED SCORECARD (BSC) TERHADAP OPTIMALISASI PERSPEKTIF KINERJA KEUANGAN (Study Perusahaan Distributor di Jakarta Timur)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ZULMITA
No. Mahasiswa : 16732105

telah diuji Dewan Penguji Pada Hari Jumat Tanggal 9 Agustus 2019 dan diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya Jakarta.

Menyetujui

N a m a	Tanggal	Tandatangan
<u>Dr. Ilyas Saad, MA</u> Penguji I	9 Agustus 2019	
<u>Dr.Ac.Ed. Darsono P, SE,SF,MA,MM</u> Penguji II	9 Agustus 2019	
<u>Dr. Alfatih S. Manggabarani, SE, M.Si</u> Penguji III	9 Agustus 2019	

Mengetahui,

Dr. Ac. Ed. Darsono P. SE. SF. MA. MM
Ketua Program Studi Magister Akuntansi



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : ZULMITA
Tempat Tanggal Lahir : Lampung , 12 Oktober 1974
Mahasiswa : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya
Program Studi : Pascasarjana Magister Akuntansi (Maksi)
Nomor Induk Mahasiswa : 16732105

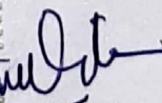
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun dengan judul :

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR BALANCED SCORECARD (BSC)
TERHADAP OPTIMALISASI PERSPEKTIF KINERJA KEUANGAN (Study
Perusahaan Distributor di Jakarta Timur)**

Adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Studi Magister Akuntansi. Karya ini adalah milik saya, karena ini pertanggungjawabannya berada dipundak saya. Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian – bagian tertentu, saya bersedia untuk ditinjau kembali dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.



Jakarta, 05 Juli 2019


Zulmita
16732105

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadirat ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ Analisis Faktor-Faktor Balanced Scorecard (BSC) terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan (studi perusahaan distributor di Jakarta Timur)

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya Jakarta.

Dengan segala kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki, penulis telah berusaha menyusun tesis ini, namun penulis menyadari sepenuhnya tesis ini masih belum sempurna karena itu penulis mohon dibukakan pintu maaf.

Dengan mengucapkan terimakasih atas dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, kepada Yang Terhormat:

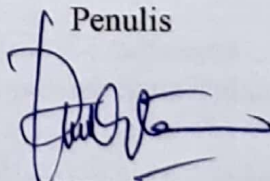
1. Kedua Orang Tuaku Ibu Nurmanis Sikumbang (alm) Bapak Masyurdin (Alm), Anakku : Vilzha Syafina dan suamiku terkasih : Safri Edi, S.Sos (Ferry), yang selalu mendoakan, mendukung, dan memberikan dorongan semangat dan perhatian yang tak henti-hentinya kepada penulis.
2. H. Asmar Padman terimakasih yang tak terhingga atas doa dan semua supportnya.
3. H. Subaebasni, SE, MM selaku Ketua Yayasan Swadaya Jakarta.
4. Dr. H. Hasanuddin, SE MS selaku Ketua STIE Swadaya, beserta pembantu ketua Akademik dan pembantu ketua Non Akademik.
5. Dr. Ac. Ed. Darsono P. SE.MA.MM selaku Ketua Prodi Magister Akuntansi STIE Swadaya yang telah banyak membimbing penulis selama mengikuti perkuliahan di STIE Swadaya.
6. Dr Alfatih SM, SE, Msi selaku Pembimbing Materi dan Dr. Syahril Djaddang, SE, Ak, M.Si, CA selaku Pembimbing Teknik yang telah meluangkan untuk membimbing, mengoreksi dan memotivasi penulis.

7. Seluruh Staff Pengajar Prodi Magister Akuntansi dan Civitas Akademika STIE Swadaya yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman selama mengikuti pendidikan di STIE Swadaya.
8. Ifah Wahyuni selaku Head Accounting dan seluruh staff PT. Adisha yang telah memberi izin penelitian , menyediakan data – data yang diperlukan dalam menyusun tesis ini , dan terimakasih atas waktu yang telah diberikan.
9. Ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada Drs.R,Supriasmono,M.SIE yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan serta Alm Warsono yang telah membantu dalam proses pengolahan data sehingga tesis ini dapat selesai sesuai harapan.
10. Teman-teman yang telah memberikan support seluruh mahasiswa Magister Akuntansi STIE Swadaya angkatan 23, ucapan terimakasih juga tak lupa terhatur untuk Rosyidah yang telah membantu dan mensupport dalam penyusunan tesis ini.
11. Rekan-rekan mahasiswa Prodi Magister Akuntansi Tahun Angkatan 2016 dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu atas dukungan dan bantuannya dalam penulisan tesis ini.

Semoga amal baik yang diberikan semua pihak mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Dengan segala kerendahan hati penulis menerima masukan dan saran serta berharap semoga tesis ini mendapat manfaat bagi penulis dan bagi pihak – pihak yang membutuhkannya.Amin.

Jakarta, 26 September 2018

Penulis



ZULMITA

**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR BALANCED SCORECARD (BSC)
TERHADAP OPTIMALISASI PERSPEKTIF KINERJA KEUANGAN
(STUDI PERUSAHAAN DISTRIBUTOR DI JAKARTA TIMUR)**

Oleh

Zulmita

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Internal Bisnis dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan pada perusahaan distributor di wilayah Jakarta Timur.

Adapun yang menjadi latar belakang penulisan ini adalah di era Global ini perusahaan dituntut oleh konsumen (pelanggan) untuk serba berkualitas baik produk, pelayanan dan harga dan lain-lain yang prinsipnya adalah demi memenuhi kepuasan pelanggan. Perusahaan didalam memenuhi kualitas tersebut perlu merumuskan kinerja total yang baik, bukan hanya kinerja yang dikaitkan dengan keuangan tetapi juga non keuangan.

Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dan statistik yang menggunakan alat analisis regresi linear berganda, pengujian signifikan simultan dan pengujian signifikan parsial. Pengerjaan metode analisis data menggunakan bantuan aplikasi Statistical Program for Social Science (SPSS) 23 for Windows software. Pengambilan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner pada 5 perusahaan dengan 105 responden terdiri dari 25 Pelanggan dan 80 Karyawan. Seluruh responden merupakan sample jenuh dengan teknik penarikan sampel nonprobability sampling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) variabel Perspektif Keuangan nilai T Hitung sebesar $6,28 > t\text{-tabel } (1,96397)$, tingkat, tingkat signifikan $0,000 > 0,05$, maka Perspektif Keuangan berpengaruh signifikan terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan, (2) variabel Perspektif Pelanggan nilai T Hitung sebesar $3,25 > t\text{-tabel } (1,96397)$, tingkat signifikan $0,042 > 0,05$, maka Perspektif Keuangan berpengaruh signifikan terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan (3) variabel Perspektif Bisnis Internal nilai T Hitung sebesar $4,239 > t\text{-tabel } (1,96397)$, tingkat signifikan $0,12 > 0,05$, maka Perspektif Bisnis Internal berpengaruh signifikan terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan (4) variabel Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan nilai T Hitung sebesar $4,453 > t\text{-tabel } (1,96397)$, tingkat signifikan $0,019 > 0,05$, maka Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan berpengaruh signifikan terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan

Kata kunci: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Internal Bisnis dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan.

**ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD (BSC) FACTORS ON
OPTIMIZATION OF FINANCIAL PERFORMANCE PERSPECTIVE
(DISTRIBUTOR COMPANY STUDY IN EAST JAKARTA)**

By

Zulmita

Abstract

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of Financial Perspectives, Customer Perspectives, Internal Business Perspectives and Growth and Learning Perspectives on Optimizing Financial Performance Perspectives on distributor companies in the East Jakarta area.

The background of this writing is that the company is being sued by consumers (customers) for all kinds of good quality products, services and prices, etc. The principle is to meet customer satisfaction. Companies in meeting these qualities need to formulate a good total performance, not only performance related to financial but also non-financial. The analytical method used is a descriptive qualitative and statistical method that uses multiple linear regression analysis tools, simultaneous significant testing and partial significant testing. Work on the data analysis method using the Statistical Application for Social Science (SPSS) 23 application for Windows software. Data was collected through questionnaires in 5 companies with 105 respondents consisting of 25 customers and 80 employees. All respondents are saturated sample with nonprobability sampling technique sampling.

The results showed that (1) Financial Perspective variable T value of 6.28 > t-table (1.96397), level, significant level of 0.000 > 0.05, then the Financial Perspective significantly influence the Optimization of Financial Performance Perspective, (2) variables Customer Perspective T value of 3.25 > t-table (1.96397), a significant level of 0.042 > 0.05, then the Financial Perspective has a significant effect on Optimization of Financial Performance Perspective (3) Internal Business Perspective variable T value of 4.239 > t-table (1.96397), a significant level of 0.12 > 0.05, then the Internal Business Perspective has a significant effect on the Optimization of Financial Performance Perspectives (4) Growth and Development Perspective variables T Count value of 4.453 > t-table (1.96397), level significant 0.019 > 0.05, the Growth and Development Perspective has a significant effect on the Optimization of Financial Performance Perspectives

Keywords: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective and Growth and Learning Perspective, Optimization of Financial Performance Perspectives.

DAFTAR ISI

Hal

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
LEMBAR PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI	ii
LEMBAR SURAT PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Research GAAP	7
1.3. Identifikasi Masalah	14
1.4. Pembatasan Masalah	15
1.5. Perumusan Masalah	15
1.6. Tujuan dan Manfaat Masalah	16
1.7. Sistematika Penelitian	17
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1. Justifikasi Teori	19
2.1.1 Teori Stakeholder	19
2.2. Kinerja perusahaan	20
2.2.1. Pengertian kinerja perusahaan dan pengukuran kinerja ...	20
2.2.2. Tujuan pengukuran kinerja	21
2.2.3. Manfaat pengukuran kinerja	21
2.3. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Tradisional	24
2.4. Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan Balanced Scorecard	26
2.4.1. Pengertian Balancerd Scorecard	26
2.4.2. Balanced Scorecard sebagai sistem Manajemen Strategis	28
2.4.3. Konsep Balanced Scorecard	31
2.4.4. Perspektif Balanced Scorecard	34
2.4.5. Keunggulan Balanced Scorecard	42
2.4.6. Faktor Kegagalan Balanced Scorecard	46
2.5. Hubungan Balanced Sorecard dengan Visi, Misi dan Strategik Perusahaan	47
2.5.1. Pengertian Visi, Misi dan Strategik Perusahaan	47
2.5.2. Hubungan Balanced Scorecard dengan Visi, Misi dan Strategik Perusahaan	48
2.5.3. Tahapan dalam penyusunan Balanced Scorecard	49

2.6.	Kerangka pemikiran	51
2.7.	Pengembang hipotesis.....	52
2.8.	Penelitian terdahulu.....	61
BAB III	METODELOGI PENELITIAN	63
3.1.	Tujuan Penelitian.....	63
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	64
3.2.1.	Tempat penelitian	64
3.2.2.	Waktu Penelitian	64
3.3.	Metode Penelitian.....	64
3.4.	Desain Penelitian	65
3.5.	Populasi dan Sampel Penelitian	67
3.5.1.	Populasi	67
3.5.2.	Sampel	67
3.6.	Instrumen Penelitian	70
3.6.1	Perspektif Keuangan.....	74
3.6.2	Perspektif Pelanggan	76
3.6.3	Perspektif Internal Bisnis	77
3.6.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	78
3.6.5	Perspektif Optimalisasi Kinerja Keuangan	79
3.7.	Kalibrasi Instrumen Penelitian	80
3.8.	Uji Instrumen Penelitian.....	82
3.8.1	Validitas Instrumen.....	82
3.8.2	Reliabilitas Instrumen	83
3.8.3	Uji Asumsi Klasik.....	84
3.8.3.1	Normalitas.....	84
3.8.3.2	Uji Multikolinearitas	84
3.8.3.3.	Uji Auto korelasi	85
3.8.3.4.	Uji Heteroskedastisitas.....	86
3.9.	Hipotesis Statistik	87
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	92
4.1.	Diskripsi Data Penelitian	92
4.1.1.	Data Penelitian	92
4.1.2	Karateristik Responden	92
4.1.2.1	Karateristik Usia Sampel penelitian	93
4.1.2.2	Karateristik Berdasarkan jenis kelamin	94
4.1.2.3	Karateristik Berdasarkan tingkat pendidikan	95
4.1.2.4	Karateristik Masa Kerja	97
4.1.2.5	Karakteristik Berdasarkan Jabatan	98
4.2	Penyajian Instrumen Penelitian	99
4.2.1.	Uji Validitas	99
4.2.1.1	Uji Validitas Variabel Perspektif Keuangan	99

4.2.1.2 Uji Validitas Variabel Perspektif Pelanggan	100
4.2.1.3 Uji Validitas Variabel Perspektif Internal Bisnis	101
4.2.1.4 Uji Validitas Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	102
4.2.1.5 Uji Validitas Variabel Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan	103
4.2.2. Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	104
4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	105
4.2.3.1 Uji Normalitas.....	105
4.2.3.1.1 Uji Normalitas dengan P-Plot.....	105
4.2.3.1.2 Uji Normalitas dengan Kolmogorov/ Smirnov.....	106
4.2.3.2. Uji Multikolinearitas	106
4.2.3.3 Uji Auto Korelasi.....	107
4.2.3.4 Uji Heteroskedastisitas.....	107
4.2.4 Hasil Uji Hipotesis	108
4.2.4.1 Uji Kelayakan Model (Uji F).....	108
4.2.4.2 Hipotesis Parsial (Uji t).....	108
4.2.4.3 Regresi Linear Berganda	110
4.2.4.4 Korelasi dan Determinasi	111
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	112
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	118
5.1. Kesimpulan	118
5.2. Saran	119

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR RIWAYAT HIDUP
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1. Perkembangan data perusahaan distributor.....	3
2.1. Penelitian terdahulu	61
3.1. Populasi dan Sampel	68
3.2. Kisi Kisi Instrumen Perspektif Keuangan	75
3.3. Kisi Kisi Instrumen Perspektif Pelanggan	76
3.4. Kisi Kisi Instrumen Perspektif Internal Bisnis	77
3.5. Kisi Kisi Instrumen Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.	78
3.6. Kisi Kisi Instrumen Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan	79
3.7. Penilaian Instrumen Penelitian.	80
3.8. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	91
4.1. Karakteristik Usia Sampel Penelitian	93
4.2. Karakteristik Jenis Kelamin Sampel Penelitian	94
4.3. Karakteristik Tingkat Pendidikan Sampel Penelitian.....	95
4.4. Karakteristik Tingkat Masa Kerja Sampel Penelitian.....	97
4.5. Karakteristik Tingkat Jabatan Sampel Penelitian	98
4.6. Uji Validitas Variabel Perspektif Keuangan	99
4.7. Uji Validitas Variabel Perspektif Pelanggan	100
4.8. Uji Validitas Variabel Perspektif Internal Bisnis	101
4.9. Uji Validitas Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	102
4.10. Uji Validitas Variabel Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan.....	103
4.11. Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	104
4.12. Uji Normalitas dengan Kolmogorov/ Smirnov	106
4.13. Uji Multikolinearitas.....	106
4.14. Uji Auto Korelasi.....	107
4.15. Uji Heteroskedastisitas.....	107
4.16. Uji Simultan (Kelayakan Model).....	108
4.17. Uji Parsial (Uji t)	108
4.18. Regresi Linier Berganda (Uji t)	110
4.19. Korelasi dan Determinasi	111

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. Keseimbangan antara strategik dalam Perspektif BSC.....	45
2.2 Hubungan Visi, Strategi dan <i>Balanced Scorecard</i>	49
2.3 Kerangka Pemikiran	51
3.1 Pola Pengaruh BSC terhadap Optimalisasi Kinerja Keuangan	66
4.1 Karakter Usia Responden	93
4.2 Jenis Kelamin Responden	94
4.3. Karakter tingkat Pendidikan	95
4.4 Karakter Masa Kerja.....	97
4.5 Karakter Jabatan Responden	98
4.6 Uji Normalitas Data Dengan P-Plot.....	105
4.7 Uji Hipotesis H1.....	112
4.8 Uji Hipotesis H2.....	113
4.9 Uji Hipotesis H3.....	115
4.10. Uji Hipotesis H4.....	116

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

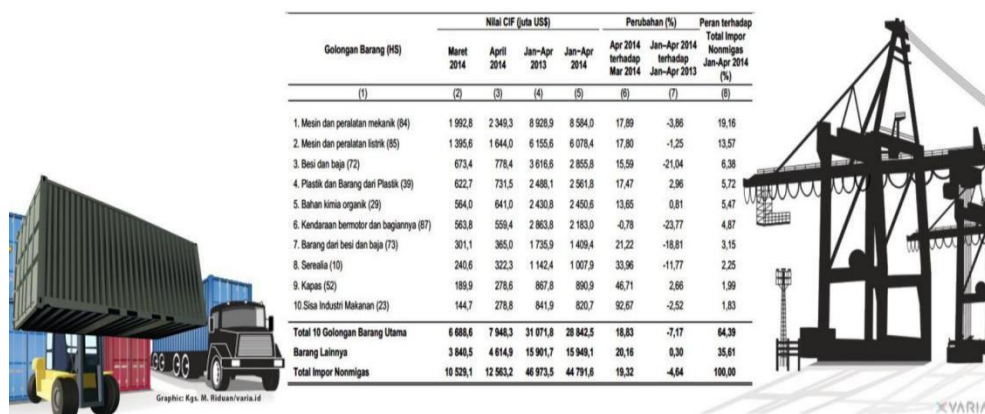
Dewasa ini kita dihadapkan pada perkembangan dunia yang bergerak cepat. Perkembangan dibidang teknologi, terutama dalam hal informasi dan komunikasi mengharuskan segala hal dapat dilakukan secara cepat dan tepat, terutama dalam hal perekonomian, segala sesuatunya harus mengikuti perubahan yang terjadi. Perubahan tersebut harus diantisipasi untuk menghadapi persaingan, di mana terjadinya suatu perdagangan bebas, tidak ada lagi batas perdagangan antar negara dan juga keberhasilan suatu perdagangan tergantung oleh kekuatan pasar. Oleh karena itu, banyak perusahaan di dunia ini sedang melakukan adaptasi dalam struktur serta sistem organisasi sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Selain itu, perubahan lingkungan usaha seperti adanya deregulasi dan pencabutan proteksi oleh pemerintah, menyebabkan perusahaan dalam industry yang terkait harus benar-benar bersaing dalam hal efisiensi, inovatif, penetapan harga, pengembangan usaha dan sebagainya. Dalam era informasi dan komunikasi ini, perusahaan harus mengorientasikan misi perusahaan ke arah kepuasan pelanggan yang semakin well informed, penyerahan tepat waktu, pelayanan purna jual yang sempurna serta melontarkan produk baru, mendorong banyak perusahaan untuk berusaha meningkatkan keunggulan

daya saing mereka. Pelanggan memberikan pengaruh yang besar terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan dengan menginginkan produk yang bermutu tinggi, fungsional dan harga yang terjangkau. Perusahaan harus dapat menekan biaya – biaya operasional dengan memperhatikan kualitas produk yang baik. Perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dalam upaya mengembangkan kapasitas produk dan meningkatkan laba secara konsisten. Perusahaan juga berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk , layanan perbankan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran juga penekanan terhadap usaha perbaikan yang berkesinambungan, yang diarahkan kepada keinginan pelanggan. Tujuan perusahaan adalah bertahan, dapat dicapai jika perusahaan bertumbuh dan memperoleh laba secara berkesinambungan. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan cost effective (Srimindarti, 2004).

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup

penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Tabel 1.1.



Golongan Barang (HS)	Nilai CIF (juta US\$)				Perubahan (%)		Peran terhadap Total Impor Nonmigas Jan-Apr 2014 (%)
	Mar 2014	April 2014	Jan-Apr 2013	Jan-Apr 2014	Apr 2014 terhadap Mar 2014	Jan-Apr 2014 terhadap Jan-Apr 2013	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. Mesin dan peralatan mekanik (84)	1.992,8	2.349,3	8.928,9	8.584,0	17,89	-3,86	19,16
2. Mesin dan peralatan listrik (85)	1.395,6	1.644,0	6.155,6	6.078,4	17,80	-1,25	13,57
3. Besi dan baja (72)	673,4	778,4	3.616,6	2.855,8	15,59	-21,04	6,38
4. Plastik dan Barang dari Plastik (39)	622,7	731,5	2.486,1	2.561,8	17,47	2,96	5,72
5. Bahan kimia organik (29)	564,0	641,0	2.430,8	2.450,6	13,65	0,81	5,47
6. Kendaran bermotor dan bagiannya (87)	563,8	559,4	2.863,8	2.163,0	-0,78	-23,77	4,87
7. Barang dari besi dan baja (73)	301,1	365,0	1.735,9	1.409,4	21,22	-18,81	3,15
8. Sereal (10)	240,6	322,3	1.142,4	1.007,9	33,96	-11,77	2,25
9. Kapas (52)	189,9	278,6	867,8	890,9	46,71	2,66	1,99
10. Sisa Industri Makanan (23)	144,7	278,8	841,9	820,7	92,67	-2,52	1,83
Total 10 Golongan Barang Utama	6.688,6	7.948,3	31.071,8	28.942,5	18,83	-7,17	64,38
Barang Lainnya	3.840,5	4.614,9	15.901,7	15.948,1	20,16	0,30	35,61
Total Impor Nonmigas	10.529,1	12.563,2	46.973,5	44.791,6	19,32	-4,64	100,00

Sumber : Google/perkembangan data perusahaan distributor

Dari data perkembangan distributor golongan barang 1 sampai dengan 10 (tabel 1.1) menunjukkan perkembangan yang cenderung meningkat, khususnya pada distributor golongan barang, mesin dan peralatan mekanik Cash in flow (CIF) dari Januari – April 2014. Hal ini menunjukkan bahwa peluang bisnis distributor golongan barang, mesin dan peralatan Mekanik mempunyai peluang yang cukup signifikan dengan perubahan dalam persen (%) terhadap total impor non migas (Januari – April 2014).

Kondisi geografi dan demografi Indonesia yang sangat beragam membuat perusahaan perdagangan & distributor harus menganalisa bagian

perbagian di samping modal besar, SDM professional, teknologi informasi serta sistem yang tepat. Mengingat pangsa pasar Indonesia yang sangat besar dilihat dari jumlah penduduk lebih dari 250 juta jiwa dan pertumbuhan ekonomi 5,1% tahun 2016 dan diproyeksikan 5,2% – 5,4% tahun 2018 serta suhu politik yang relative stabil akan membuat perusahaan perdagangan & distributor memiliki prospek bisnis yang sangat menjanjikan.

Berdasarkan data BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal) tercatat bahwa dalam sector jasa (sector tersier), realisasi investasi tercepat adalah pada bidang perdagangan dan jasa perbaikan dimana tumbuh sebesar 27,6% rata-rata per tahun. Pada tahun 2012, realisasi investasi pada sector ini mencapai Rp. 5,5 triliun dan tahun 2016 meningkat sebesar Rp. 13,5 triliun.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan, selain digunakan untuk menilai suatu keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk penentuan tingkat gaji karyawan maupun penghargaan yang layak. Selain itu juga Pihak manajemen dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pada periode yang lalu. Balanced Scorecard merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran – ukuran

keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keungan dan non keungan, sehingga perusahaan dapat menjalankan bisnis dengan lebih baik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yaitu tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan Balance Scorecard. Balance Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Dalam era informasi dan komunikasi ini, perusahaan harus mengorientasikan misi perusahaan ke arah kepuasan pelanggan yang semakin well informed, penyerahan tepat waktu, pelayanan purna jual yang sempurna serta melontarkan produk baru, mendorong banyak perusahaan untuk berusaha meningkatkan keunggulan daya saing mereka. Baru-baru ini, Bank Pembangunan Asia (ADB) mengeluarkan publikasi yang berisi prediksi pertumbuhan ekonomi Asia 2008. Hampir semua negara

diproyeksikan mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi. Republik Rakyat China, misalnya ekonominya diperkirakan “hanya” tumbuh sekitar 10%, India 8%, Vietnam 7%, Philipina 6%, Malaysia 5,4%, Singapura 5,2%, Thailand 5%, Hongkong 4,5%, sedangkan Indonesia sendiri menurut ADB paling tinggi pertumbuhannya mencapai 6%, jauh lebih rendah dari perkiraan pemerintah sebesar 6,4%. Dari data tersebut, terlihat bahwa pertumbuhan ekonomi tiap Negara memang mengalami penurunan dibandingkan tahun 2007. Walaupun pertumbuhan ekonomi Indonesia menurun dibandingkan tahun sebelumnya, tetapi perkembangan dunia usaha ternyata tidak mengalami penurunan, malah sebaliknya, menunjukkan kemajuan, walaupun kemajuannya tidak seperti pada tahun 1990-an. Selama ini sistem pengukuran kinerja perusahaan hanya dilihat dari segi finansial saja yang menggunakan indikator keuangan seperti Return Of Investment (ROI), Net Profit Margin (NPM), dan beberapa indikator lainnya. Pada saat ini, indikator tersebut dipandang tidak memadai lagi sebagai ukuran kinerja, mengingat kurang mewakili/kurang akurat dalam memberikan suatu penilaian terhadap perkembangan suatu perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan hanya pada faktor finansial saja tidak akan memberikan gambaran yang jelas tentang fokus dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang. Dalam hal ini, diperlukan suatu paradigma dalam pengukuran kinerja perusahaan di era informasi ini.

Balanced Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara indicator lagging dan indicator leading. Balanced Scorecard cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

Seperti yang telah diuraikan diatas, pengukuran kinerja tidak hanya dilihat dari faktor keuangan saja tetapi juga faktor non keuangan yang meliputi : Perspektif pelanggan, bisnis internal, dan perspektif inovasi dan pembelajaran. Unsur pelanggan dapat dilihat dari indeks kepuasan pelanggan. Ukuran keberhasilan bisnis internal melalui segala sesuatu yang dilakukan manajemen untuk memuaskan pelanggan, seperti pengiriman yang tepat waktu, kualitas, waktu pemrosesan, dan penyimpanan, sedangkan inovasi dan pembelajaran dapat dilihat dari persentase penjualan produk baru.

Balanced Scorecard juga berfungsi sebagai alat untuk mengawasi apakah strategi perusahaan yang direncanakan berjalan lancar dan sesuai dengan apa yang direncanakan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Strategi pada Perusahaan Distributor masih menggunakan sistem tradisional.

1.2. Research GAP

Menurut penelitian Verni Kurniasari dan Gesti Memarista (2016) dari hasil penelitian dengan menggunakan metode Balanced Scorecard studi kasus pada PT.

Aditya Sentana Agro, maka diperoleh kesimpulan : (1) Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2013-2015 mengalami penurunan; (2) Dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan karena perusahaan dapat membina dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya; (3) Perspektif Proses Bisnis Internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menunjukkan kinerja yang baik.

Menurut peneliti Tantri Widiastuti dan Immanuel Ari (2016) : Hasil penelitian di PT. X menunjukkan kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *financial perspective* (perspektif keuangan) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Customersl Perspective* (perspektif pelanggan) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Internal Business Process Perspective* (perspektif proses bisnis internal) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Learning and Growth Perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) berada dalam kondisi baik. Dan kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada keseluruhan perspektif berada dalam kondisi baik.

Menurut peneliti Agus Darmawan Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada PT Sepatu Asia, maka dapat diambil kesimpulan untuk

masing-masing perspektif sebagai berikut : 1. Perspektif Keuangan, secara umum kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan dinilai cukup baik. Karena rasio aktivitas dan profitabilitas perusahaan dinilai kurang baik yang disebabkan banyaknya rasio-rasio aktivitas dan profitabilitas perusahaan yang masih berada di bawah rata-rata rasio industri, sedangkan rasio likuiditas dan leverage perusahaan dinilai baik. 2. Perspektif Pelanggan, kinerja perusahaan dinilai baik. Karena berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner kepuasan pelanggan PT Sepatu Asia diperoleh skor rata-rata 230, di mana nilai skor rata-rata tersebut berada di antara interval 195-260 pada skala Likert yang berarti perusahaan telah mampu memuaskan para pelanggannya. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal, kinerja perusahaan dinilai baik. Karena berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner layanan purna jual PT Sepatu Asia diperoleh skor rata-rata 205, di mana nilai skor rata-rata tersebut berada di antara interval 195-260 pada skala Likert yang berarti pelanggan puas terhadap layanan purna jual yang diberikan perusahaan. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, kinerja perusahaan dinilai baik. Karena berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner kepuasan pekerja PT Sepatu Asia diperoleh skor rata-rata 307, di mana nilai skor rata-rata tersebut berada di antara interval 234-312 pada skala Likert yang berarti perusahaan telah mampu memuaskan para pekerjanya.

Menurut peneliti Novella Aurora (2010) Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep Balanced Score card yang diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat

beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik.

Menurut peneliti Haryadi Sarjono, Arko Pujadii dan Henry Wono Wong pada PT Brokerindo, Jakarta Timur menunjukkan : Pengukuran kinerja yang telah dilakukan selama ini oleh PT Dritama Brokerindo, hanya berdasarkan laporan keuangan yaitu laporan neraca dan laporan laba – rugi dengan cara perhitungan rasio keuangan dan menganalisis peningkatan atau penurunan laba bersih yang diperoleh dikaitkan dengan adanya perubahan pendapatan, biaya-biaya dan transaksi lainnya yang mempengaruhi naik – turunnya laba bersih yang diperoleh perusahaan. Secara keseluruhan kinerja keuangan perusahaan selama periode 2005 – 2007 menunjukkan hasil yang kurang memuaskan karena walaupun terjadi kenaikan yang signifikan dari tahun ke tahun terutama pada tahun 2007 di mana laba bersih yang diperoleh hanya sebesar Rp. 295.232.557 masih jauh dari target yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan kenaikan dari beban operasional walaupun pendapatan usaha juga meningkat, perusahaan harus mampu bangkit kembali dan memperbaiki kinerja keuangannya agar dapat mencapai tujuan strategisnya. Kedua, untuk mengetahui kinerja PT Dritama Brokerindo secara keseluruhan, maka digunakan metode *Balanced ScoreCard* sebagai alternatif dalam mengukur kinerja perusahaan yang dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui sampai sejauh mana perusahaan dalam menjalankan usahanya telah menghasilkan kinerja yang baik bagi

para pemegang saham (perspektif keuangan), pelanggan (perspektif pelanggan), keefektifan proses operasi (perspektif proses bisnis internal), dan bagi karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Menurut Penelitian Tiffany A. Lokatilli dan Devie menunjukkan hasil dari penelitian ini terdapat hubungan positif signifikan antara penggunaan Balanced Scorecard terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Ukuran perusahaan yang digunakan pada penelitian ini menggunakan pengukuran *non financial*, yaitu tingkat spesialisasi kerja, jumlah divisi, struktur organisasi, dan peningkatan prosedur kerja. Di samping itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh penggunaan Balanced Scorecard tertinggi terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Soraya Hanuma Endang Kiswara SE., M.Si., (2006) menunjukkan 1. Pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi ROI, profit margin, dan operating ratio diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik, meskipun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya. 2. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang baik. 3. Pengukuran pada Perspektif Proses Bisnis Internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. 4. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan sudah dapat dikatakan baik

Menurut penelitian Marisa Lidya Rumintjap () menunjukkan hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Noongan karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Menurut penelitian Ramadhani dan Erlin Trisyulianti dengan menggunakan Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah analisis *analysis Balance Scorecard, Analytical Hierarchy Process (AHP), and Strengths, Weakneass, Opportunities, and Threats (SWOT)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator-indikator pengukuran kinerja keuangan dapat dikategorikan baik. Pada rancangan BSC menunjukkan perspektif pelanggan merupakan perspektif yang paling penting dalam pengukuran kinerja dengan nilai skor sebesar 29%. Pada simulasi BSC menunjukkan pengukuran kinerja dapat dikategorikan baik, berdasarkan skala penilaian sebesar 75%. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Menurut Susanto (2011) hasil penelitiannya di Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta menunjukkan Ditinjau perspektif *Balance Scorecard* menunjukkan bahwa:

- a. Ditinjau dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa indikator dari Rasio Lancar, Rasio Cepat, Rasio Perputaran Persediaan, Rasio Perputaran Aktiva, Rasio Total Hutang terhadap Total Aktiva, Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga, Rasio rata-rata Periode Penaguhan, Rasio Laba atas Total Aktiva serta Rasio Laba atas Penjualan berada dalam kondisi baik, ini menunjukkan bahwa semakin

meningkatnya kemampuan Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta dalam memenangkan persaingan antar rumah sakit yang ada sehingga berdampak pada meningkatnya pendapatan yang diperoleh oleh rumah sakit sehingga sasaran pendapatan perusahaan yang menghasilkan keuntungan dari penjualan jasa telah memenuhi target yang telah ditetapkan oleh manajemen Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta.

b. Ditinjau dari perspektif konsumen menunjukkan bahwa indikator pangsa pasar meningkat, kepuasan konsumen dikategorikan puas dan profitabilitas konsumen baik, ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kualitas pelayanan dan kepedulian pihak rumah sakit kepada konsumen sesuai dengan kebutuhan dan preferensi konsumen, sehingga kualitas pelayanan yang diterima oleh konsumen Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta mampu melebihi kualitas pelayanan yang diharapkan oleh konsumen tersebut.

c. Ditinjau dari perspektif internal bisnis menunjukkan bahwa meningkatnya BOR mencerminkan adanya peningkatan jumlah kunjungan pasien rawat inap, sehingga meningkatkan jumlah tempat tidur yang digunakan oleh pasien, serta meningkatnya rata-rata pasien dirawat. Hal ini berarti tempat tidur yang disediakan oleh pihak rumah sakit semakin banyak digunakan oleh pasien khususnya pasien rawat inap dan pasien yang menginap lama semakin meningkat, hal ini tidak terlepas dari kemampuan pihak rumah sakit yang melakukan proses inovasi dengan belajar dari pengalaman-pengalaman dalam melihat kebutuhan-kebutuhan yang penting menurut konsumen, selanjutnya pihak rumah sakit menciptakan jasa-jasa yang menjadi

kebutuhan utama konsumen dan ditunjang dengan proses operasi melalui penyampaian jasa yang ada saat ini secara baik dan benar. Jika dilihat dari LOS yang mengalami kenaikan, hal ini menggambarkan adanya penurunan dalam kecepatan proses penyembuhan pasien, sehingga rata-rata pasien menghuni tempat tidur lebih lama, ini merupakan penurunan prestasi meskipun tidak signifikan.

d. Ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan produktivitas karyawan, hal ini menunjukkan bahwa manajemen Rumah Sakit Panti Waluyo sudah optimal dan memberikan kompensasi kepada para karyawan sehingga karyawan memiliki produktivitas yang tinggi. Sedangkan untuk retensi karyawan tidak disebabkan karena adanya kesenjangan antara kemampuan yang ada dari masing-masing karyawan dengan system dan prosedur yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal, retensi karyawan yang meningkat disebabkan karena karyawan keluar secara baik-baik.

Menurut Boy Isma Putra, ST, MM.(2005) penelitian dilakukan di CV MCH Sidoarjo hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: a. Perspektif Keuangan { 2002 – 2004 }: Kinerja keuangan tahun 2003 dan 2004 kategori cukup dengan nilai sebesar 1,912 dan 2,066, dan bobot sebesar 0,41. b Perspektif Pelanggan (2002 – 2004) Kinerja perspektif pelanggan tahun 2003 dan 2004 kategori baik dengan nilai 2,50 dan bobot 0,27.

Menurut Erwin; Hartiwi Prabowo (2015) Penelitian ini dilakukan di PT. Bahtera Utama, hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan

cukup baik, dalam tingkat keuntungan, pendapatan, produktivitas, serta pemenuhan kewajiban jangka pendek belum dapat tercapai sesuai harapannya. Untuk Perspektif Pelanggan, kinerja perusahaan sangat baik di mana kepuasan serta loyalitas pelanggan harus dipertahankan, demi keberlangsungan order perusahaan. Untuk perspektif Proses Bisnis Internal, kinerja perusahaan sangat baik dari segi inovasi dan mutu produk.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, permasalahan dalam materi tesis ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Perspektif keuangan dan optimalisasi perspektif kinerja keuangan
- b. Perspektif pelanggan dan Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan
- c. Perspektif Proses Internal Bisnis dan Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan

1.4 Pembatasan masalah

Pembahasan permasalahan dalam tesis ini dibatasi pada efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam mewujudkan visi misi dan strategi perusahaan serta kecenderungan Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran perspektif kinerja keuangan perusahaan, berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, Perspektif Proses Internal Bisnis, dan perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan.

15. Perumusan masalah

Berdasarkan indentifikasi dan pembatasan masalah yang diuraikan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah Perspektif keuangan berpengaruh terhadap optimalisasi perspektif kinerja keuangan?
- b. Apakah Perspektif pelanggan berpengaruh terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan?
- c. Apakah Perspektif Proses Internal Bisnis berpengaruh terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan?
- d. Apakah Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan?

1.6 Tujuan dan manfaat penelitian

1.6.1 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menguji hasil perspektif keuangan berpengaruh terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan.
- b. Untuk mengetahui dan menguji hasil perspektif pelanggan berpengaruh terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan.
- c. Untuk mengetahui dan menguji apakah perspektif internal bisnis berpengaruh terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan.
- d. Untuk mengetahui dan menguji hasil perspektif inovasi dan pembelajaran berpengaruh terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan.

1.6.2. Manfaat penelitian

a. Bagi penulis

Dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman khususnya yang terkait dengan faktor faktor penerapan Balanced Scorecard berpengaruh terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan.

b. Bagi perusahaan

Diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan dalam melakukan perencanaan strategis di masa mendatang guna meningkatkan kinerja perusahaan.

c. Bagi pembaca

Diharapkan dapat menjadi referensi khususnya terkait dengan kajian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan dan perspektif pelanggan dan memberikan informasi dan masukan – masukan bagi peneliti lain yang ada kaitannya dengan masalah ini.

1.7 Sistem Penelitian

Dalam menyusun tesis ini penulis menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini mengemukakan latar belakang, masalah identifikasi pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pemikiran dan sistematika penulis.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang mendukung pembahasan materi tentang konsep dan strategi perusahaan dalam meningkatkan kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam Bab ini mencakup, tempat penelitian dan waktu penelitian, metode penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang dalam melakukan penelitian.

BAB IV : DETESIS, PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN.

Dalam bab ini berisikan diskripsi data , pengujian hipotesis, gambaran dan menganalisisan yang membahas penggunaan alat analisis Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja dalam perusahaan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini penulis mencoba menyimpulkan tentang hasil penelitian yang diperoleh, kemudian mencoba memberikan saran – saran yang berguna bagi perusahaan yang bersangkutan pada khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Justifikasi Teori

2.1.1. Teori Stakeholder

Teori stakeholder mengatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingannya sendiri namun harus memberikan manfaat bagi stakeholdernya (pemegang saham, kreditor, konsumen, supplier pemerintah, masyarakat, analis dan pihak lain). Dengan demikian, keberadaan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan oleh stakeholder kepada perusahaan tersebut (Ghozali dan Chariri, 2007).

Berdasarkan karakteristiknya Stakeholder dapat dibagi menjadi dua yaitu stakeholder primer dan stakeholder sekunder (Clarkson dalam Fahrizqi, 2010). Stakeholder primer adalah seseorang atau kelompok yang tanpanya perusahaan tidak dapat bertahan untuk going concern, meliputi: shareholder dan investor, karyawan, konsumen dan pemasok bersama dengan yang didefinisikan sebagai kelompok stakeholder publik, yaitu pemerintah dan komunitas (organisasi lingkungan). Kelompok stakeholder sekunder didefinisikan sebagai mereka yang mempengaruhi, atau dipengaruhi perusahaan, namun mereka tidak berhubungan dengan transaksi perusahaan dan tidak esensial kelangsungannya, misalnya media massa, dan masyarakat luas.

Teori stakeholder mengasumsikan bahwa eksistensi perusahaan ditentukan oleh para stakeholder. Perusahaan berusaha mencari pembenaran dari para

stakeholder dalam menjalankan operasi perusahaannya. Semakin kuat posisi stakeholder, semakin besar pula usaha yang harus dilakukan perusahaan untuk beradaptasi.

Teori stakeholder berhubungan dengan konsep tanggung jawab sosial perusahaan dimana kelangsungan hidup perusahaan dipengaruhi oleh para stakeholdernya. Tanggung jawab perusahaan tidak hanya terbatas untuk memaksimalkan laba dan kepentingan pemegang saham, namun juga harus memperhatikan masyarakat, pelanggan, dan pemasok sebagai bagian dari operasi perusahaan itu sendiri (Paramita, 2013). Teori ini menjelaskan mengenai pentingnya perusahaan untuk memuaskan keinginan para stakeholder.

2.2 Kinerja Perusahaan

2.2.1. Pengertian Kinerja Perusahaan dan pengukuran Kinerja

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Srimindarti, 2004).

Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. (Mulyadi (2001: 337). Pengukuran kinerja merupakan suatu tolok ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

2.2.2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Vincent Gaspersz (2005), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut.

Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

2.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Manfaat dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: Mulyadi (2009).

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. (Mulyadi, hal.416)
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
6. Penghargaan digolongkan dalam dua (2) kelompok, yaitu:
 - a. Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan, penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
 - b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur dan hari lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit), dan

kompensasi nonkeuangan (ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja mempunyai manfaat dalam membantu perusahaan untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas dengan memfokuskan kepada perbaikan atas masalah-masalah yang dihadapi. Sedangkan karakteristik sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- (1) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- (2) Evaluasi atas berbagai aktivitas : menggunakan ukuran – ukuran kinerja yang customer - validated;
- (3) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komperhensif;
- (4) Memberikan umpan balik untuk seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

(Sony Yuwono,dkk 2007, hal.29)

2.3 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Tradisional

Hubungan Balanced Score Card dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan Kaplan dan Norton juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan BSC organisasi terhubung dengan strategi yaitu: cause and effect relationships; menurut Kaplan dan Norton, hubungan cause dan effect, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan antara pernyataan if-then. Pengembangan BSC yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh Strategic Business Unit (SBU) dalam hubungan cause dan effect. Performance Drivers; sebuah BSC yang baik harus memiliki bauran hasil (lagging indicators) yang memadai dan pemicu kinerja (leading indicators) yang digunakan oleh SBU. Outcomes (lagging indicators); mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh kebanyakan perusahaan, seperti profitability, market share, customer satisfaction, customer retention, dan employee skills. Linkage to Financials; semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir. Hal ini seperti dikatakan Kaplan dan Norton: “Ultimately, causal paths from all the measures on a scorecard should be linked to financial objectives”. Dengan demikian, tolok ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari performance driver, dalam hal, sejauh mana efektivitasnya dalam memberikan hasil (Yuwono, 2003:18).

a. Atribut Pengukur Kinerja

Berbagai Atribut Pengukur Kinerja yang Baik

Berbagai Atribut tolok ukur kinerja yang baik Secara umum, suatu system pengukuran yang baik harus terdiri dari sekumpulan tolok ukur yang

mengkombinasikan antara matriks keuangan dan non-keuangan dengan 24 atribut berikut :

1. Mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya, dan faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan;
2. Relevan dan mendukung strategi;
3. Sederhana untuk diimplementasikan;
4. Tidak kompleks;
5. Digerakkan oleh pelanggan;
6. Integral dengan seluruh fungsi dalam organisasi;
7. Sesuai dengan keseluruhan tingkatan organisasi;
8. Sesuai dengan lingkungan eksternal;
9. Mendorong kerjasama dalam organisasi baik secara horisontal maupun vertikal;
10. Hasil pengukurannya dapat dipertanggungjawabkan;
11. Jika memungkinkan, dikembangkan dengan menggabungkan pendekatan top-down dan bottom-up
12. Dikomunikasikan keseluruh bagian yang relevan dalam organisasi;
13. Dapat dipahami;
14. Disepakati bersama;
15. Realistik;
16. Berhubungan dengan faktor-faktor yang berhubungan dan membuat sebuah perbedaan;

17. Terhubung dengan aktivitas sehingga hubungan yang jelas terlihat antara sebab dan akibat;
18. Difokuskan lebih pada pengelolaan sumberdaya, ketimbang biaya yang sederhana;
19. Dimanfaatkan untuk memberi real-time feedback
20. Digunakan untuk memberi action oriented feedback;
21. Jika diperlukan, suatu tolok ukur bias ditambahkan lintas fungsional dan lintas level manajemen;
22. Mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi;
23. Mendorong perbaikan secara kontinyu dan tiada henti;
24. Secara kontinyu dinilai relevansinya terhadap 23 atribut diatas dan dibuang jika kegunaannya hilang atau ada tolokukur yang baru atau lebih relevan ditemukan.

Jika suatu system tolok ukur organisasi jauh dari karakteristik atau atribut di atas maka saatnya untuk menguji kembali kegunaan Tolok ukur kinerja yang ada dan mencari tolok ukur yang baru.

2.4. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

2.4.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan

tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan. Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.

Balanced Scorecard merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (*blocher*). Konsep Balanced Scorecard berkembang sejalan dengan implementasi konsep tersebut. Balance Scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*Scorecard*) dan (2) berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya. Kata "*Balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholders* dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.

3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Balance Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis, dan merevisi strategi organisasi. Balance Scorecard dikembangkan oleh professor-profesor dari *Harvard University* Fakultas Bisnis yaitu David P.Norton dan Bob Kaplan tahun 1992 dengan menerbitkan tulisannya di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari yang berjudul “*measures thatdrive performance*” tentang konsep Balance Scorecard..

Balanced Scorecard merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi perusahaan dalam serangkaian tujuan dan dari penjabaran tersebut dijadikan ukuran bagi pengukuran prestasi perusahaan. Visi, misi, dan strategi tersebut dijabarkan dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2.4.2 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran BSC untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut (Halim,2012) :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi. Proses BSC dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Proses pembangunan BSC menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis. Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran strategis dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis. Tujuan dan ukuran strategis BSC dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Scorecard* memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi,

mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Proses umpan balik merupakan proses menetapkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. BSC memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategis dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Sedangkan proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategi dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

Dengan proses pembelajaran strategis, dimana BSC sebagai pusat sistem manajemen perusahaan maka perusahaan tersebut akan dapat melaksanakan monitor terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam

jangka pendek dari tiga perspektif yang ada dalam BSC, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja. BSC menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan masa datang.

Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan oleh perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para manajer berharap dapat menyalurkan seluruh energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik terhadap sumber daya manusia perusahaan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang.

2.4.3 Konsep *Balanced Scorecard*

Balance scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif itu dapat dirumuskan kedalam *Balanced Scorecard*, karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan yang merupakan indikator pengukur kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat.

Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategis *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan nonkeuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi untuk seluruh karyawan pada semua tingkat organisasi berdasarkan visi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi itu diterjemahkan ke dalam empat perspektif yang masing-masing dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai organisasi, ukuran dari tujuan, target yang diharapkan pada masa yang akan datang, serta program-program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan strategis. Laporan akuntansi yang di susun berdasarkan keempat perspektif tersebut disebut kartu skor berimbang (*balancedscorecard-BSC*).

Konsep keseimbangan menampung maksud dari cakupan luas, keuangan dan nonkeuangan, yaitu seluruh faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan strateginya. *BSC* menyediakan dasar analisis yang lengkap dibandingkan dengan analisis yang hanya menggunakan data keuangan. Oleh karena itu, penggunaan *BSC* merupakan unsur terpenting dari seluruh pendekatan yang di gunakan oleh perusahaan agar menjadi dan tetap kompetitif.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh, memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Jika visi dan strategi dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, sehingga

diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan melaksanakannya agar visi dan strategi organisasi tercapai.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, diantaranya:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi;
- b. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis;
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis;
- d. Meningkatkan pembelajaran strategis. (Prawironegoro, 2009)

Pada umumnya, sistem manajemen tradisional berfokus pada anggaran (*budgets*), sehingga pelaksanaan strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Sistem manajemen tradisional semata-mata digunakan sebagai alat pengendalian (*control reporting*), sedangkan sistem manajemen strategis *Balanced Scorecard* yang berfokus pada proses-proses manajemen strategis, sehingga strategi perusahaan diterjemahkan menjadi tindakan-tindakan yang terarah dan sistem manajemen strategis.

2.4.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan untuk mencatat hasil kerja kinerja keuangan sekaligus membantu kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa depan. Menyajikan keseimbangan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam bentuk sistem ukuran kinerja strategik yang mencakup empat perspektif sebagai berikut.

a. Perspektif Keuangan

Perspektif ini tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran finansial ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak bagi peningkatan laba perusahaan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda yaitu menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif lainnya. *Balanced Scorecard* membaginya menjadi tiga tahap, yaitu (Yuwono, et al, 2007)

1) *Growth* (Pertumbuhan)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan, di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan,

perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

2) ***Sustain*** (Bertahan)

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. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak Ukur yang kerap digunakan pada tahapan ini, adalah *Return on Investment* (ROI), *Return on Capital Employed* (ROCE) dan *Economic Value Added* (EVA).

3) ***Harvest*** (Kedewasaan)

Tahapan ketiga, di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi pada tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan, hal ini menunjukkan Pengakuan akan pentingnya *customer focus dan customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan Leading indicator. Jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan. Dalam perspektif ini , pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama, yaitu ; (Yuwono,et al,2007)

- 1. *Market Share (Pangsa Pasar)*** Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

2. ***Customer Retention (Pertumbuhan/Mempertahankan Pelanggan)*** Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki perusahaan.
3. ***Customer Acquisition (Menarik/Perolehan Pelanggan Baru)*** Mengukur di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Pengukuran dapat dilakukan melalui persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan baru dengan jumlah pelanggan baru yang ada.
4. ***Customer Satisfaction (Kepuasan Pelanggan)*** Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition. Pengukuran dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, seperti survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.
5. ***Customer Profitabilitas (Keuntungan Pelanggan)*** Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. *Balanced Scorecard* membaginya dalam tiga model dari proses bisnis utama, yaitu: (Yuwono, et al, 2007)

1) **Proses Inovasi**

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R dan D, sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R dan D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2) **Proses Operasi**

Operasi, merupakan proses gelombang pendek penciptaan nilai dimana perusahaan hanya menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan yang ada saat ini, yaitu dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitik beratkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisiensi, konsisten, dan tepat waktu.

3) **Layanan purna jual**

Layanan Purna Jual Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap 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 tolok 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.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Hansen (2009), mengemukakan bahwa proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif 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. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Menurut Kaplan dan Norton "*learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring* dan *tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi disegenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Tolak ukur dalam perspektif ini, yaitu:

1) Kapabilitas Pekerja

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumberdaya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC, yaitu:

a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktifitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi

perusahaan jasa. Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner.

b) Tingkat Perputaran Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya,

c) Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan (contohnya, pendapatan per karyawan). Tujuannya adalah menghubungkan *output* yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2) Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai dibidang operasional memerlukan informasi cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itu, karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Rasio ini mengukur ketersediaan informasi saat ini dibandingkan antisipasi kebutuhan perusahaan yang akan datang. Ukuran ketersediaan informasi strategis dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus, dan biaya, serta persentase para pekerja garis depan yang memiliki akses informasi *online* tentang pelanggan.

3) **Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyelarasan.**

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu faktor *enabler* yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

Sementara keberagaman ukuran pada *Balanced Scorecard* yang dibuat dengan benar mengandung kesatuan tujuan, karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

2.4.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (Mulyadi 2009)

1. Komprehensif

Cakupan perspektif BSC dalam perencanaan strategik diperluas dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lain yaitu: konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan menghasilkan manfaat, antara lain:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

Dalam hal ini, BSC memotivasi personel untuk mengarahkan usaha personel kesasaran-sasaran strategik sehingga dihasilkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipat ganda dan berjangka panjang.

- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke dalam empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2. Koheren

Kekoherenan berarti membangun hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

Kekoherenan di antara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik menjanjikan kecepatan respon perusahaan dalam setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang semakin turbulen, yang dimasuki oleh perusahaan.

3. Terukur

Keterukuran sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. BSC mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang sulit diukur, namun dalam BSC ketiga perspektif tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

Dengan demikian, keterukuran sasaran strategik pada ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga dimasa mendatang kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

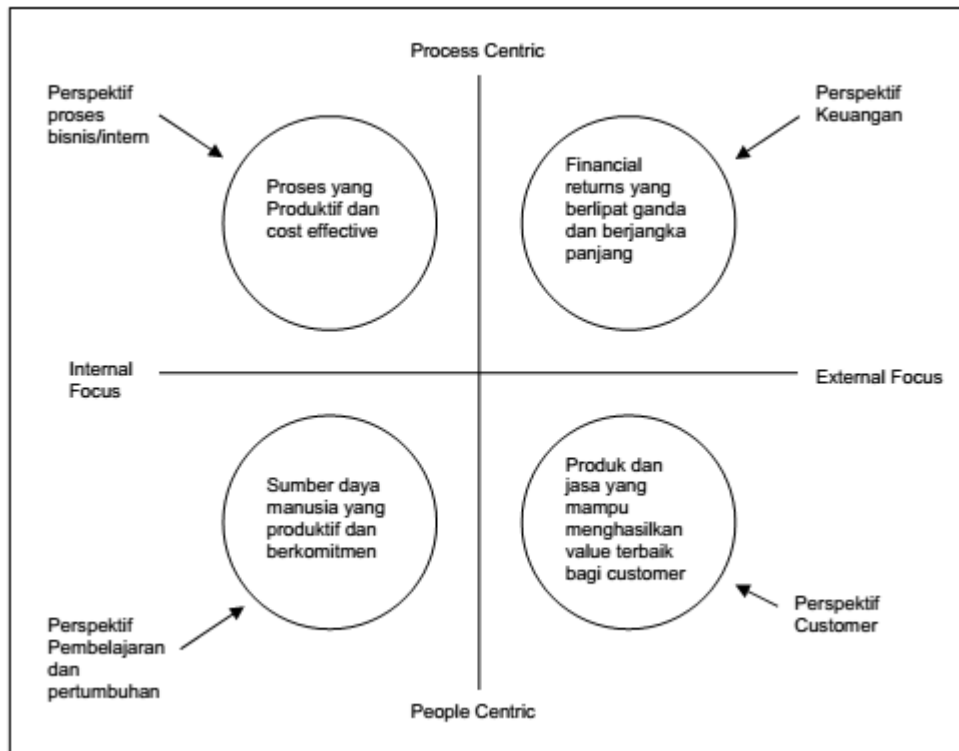
4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Pada keempat perspektif dalam BSC, terdapat masing masing sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu:

- (1) *financial return* yang berlipatganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan),
- (2) Produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan),
- (3) Proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis internal),
- (4) Sumberdaya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Keseimbangan Balanced Scorecard meliputi internal focus dan external focus. Internal focus meliputi perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan eksternal focus meliputi perspektif customer dan perspektif keuangan (Gambar 2.1). Jika salah satu keseimbangan Balanced Scorecard mengalami ketimpangan maka akan mempengaruhi salah satu focus dari Balanced Scorecard tersebut.

Gambar 2.1
Keseimbangan antara strategik dalam perspektif Balanced Scorecard



2.4.
 Fak
 ada

ard

1. Tidak didefinisikan secara benar dalam *Balanced Scorecard*, khususnya perspektif nonkeuangan yang merupakan indikator utama yang memberikan kepuasan bagi *stakeholder* dimasa yang akan datang.
2. Definisi pengukuran matriks terhadap perspektif nonkeuangan sangat minim, sehingga menyebabkan pengukurannya sulit dilakukan. Pada umumnya matriks finansial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka, sedangkan untuk nonfinansial tidak ada standar yang baku.
3. Adanya “negosiasi” dalam penentuan sasaran perbaikan dan tidak berdasarkan pada kebutuhan para pihak yang berkepentingan dan proses perbaikan. Istilah negosiasi ini dalam praktiknya diistilahkan dengan “penghijauan” angka, artinya agar kelihatan kinerja yang bagus maka sasaran diturunkan.

4. Tidak adanya sistem yang terintegrasi dari tingkat manajemen puncak kepada bawahan, sehingga tidak diketahui perbaikan kegiatan yang sebenarnya terjadi.
5. Tidak adanya metode dan sistem perbaikan yang baku dalam penerapan *Balanced Scorecard*.
6. Kurang mampu membuat hubungan kuantitatif antara perspektif keuangan dengan perspektif nonkeuangan.

2.5 Hubungan Balances Scorecard dengan Visi, Misi dan Startegi perusahaan.

2.5.1 Pengertian Visi, Misi danstrategi Perusahaan

Menurut Wibisono (2006, p. 43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000:122), Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi perusahaan perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan dimasa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan misi yang akan dilaksanakan serta strategi yang digunakan untuk mewujudkan visi tersebut. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategi, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

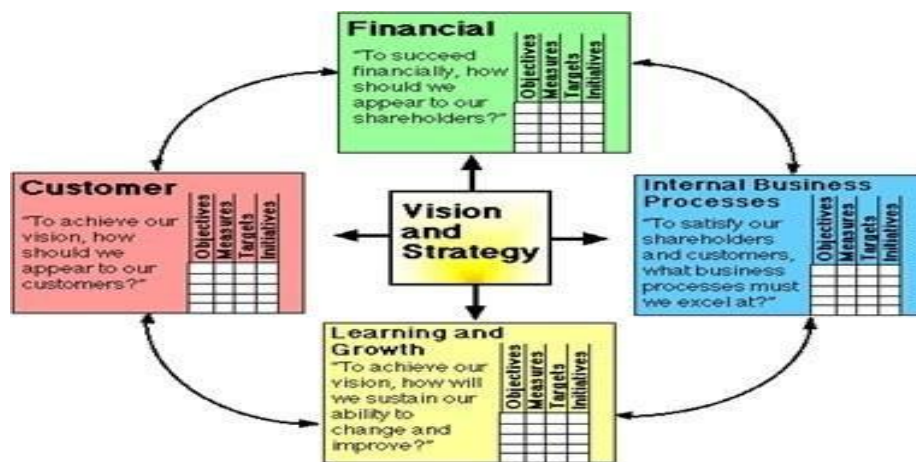
Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, maka sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, dan ini akan mengakibatkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya.

2.5.2 Hubungan Balances Scorecard dengan Visi, Misi dan Startegi perusahaan.

Balanced Score Card menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif tersebut. Berbeda dengan sistem manajemen tradisional yang melihat dari ukuran keuangan saja. Dewasa

ini, ukuran keuangan tidak mencukupi dalam menuntun dan mengevaluasi perusahaan untuk keberlangsungan usahanya di masa depan.

Gambar di bawah ini memperlihatkan hubungan antara visi, strategi dan keempat perspektif *Balanced ScoreCard*.



Gambar 2.2 Hubungan Visi, Strategi dan *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000)

2.5.3 Tahapan dalam Penyusunan *Balanced Scorecard*

Adapun langkah-langkah dalam membangun suatu *Balanced Scorecard* menurut Robert Simon, memberi lima langkah dalam membangun suatu *Balanced Scorecard*, yaitu :

- 1) "Mengembangkan tujuan /sasaran (goal) dan tolak ukur (measure) untuk variabel kerja keuangan yang kritikal.
- 2) Mengembangkan tujuan dan tolak ukur untuk variable kinerja pelanggan yang kritikal.
- 3) Mengembangkan tujuan dan tolak untuk variable kinerja proses bisnis internal dan kritikal.

- 4) Mengembangkan tujuan dan tolak ukur untuk variable kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yang kritikal
- 5) Menggunakan Balanced scorecard untuk mengkomunikasikan strategi
(Amin W.Tunggal)

2.6 Kerangka Pemikiran

Dalam akuntansi tradisional, pengukuran kinerja manajemen suatu perusahaan didasarkan pada aspek keuangan dalam tempo jangka pendek karena mudah dalam pengukurannya. Sedangkan aspek non keuangan yang mempunyai jangka waktu panjang dalam pengukuran kinerja sering diabaikan karena sulit diukur. Ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan dimasa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard* (BSC).

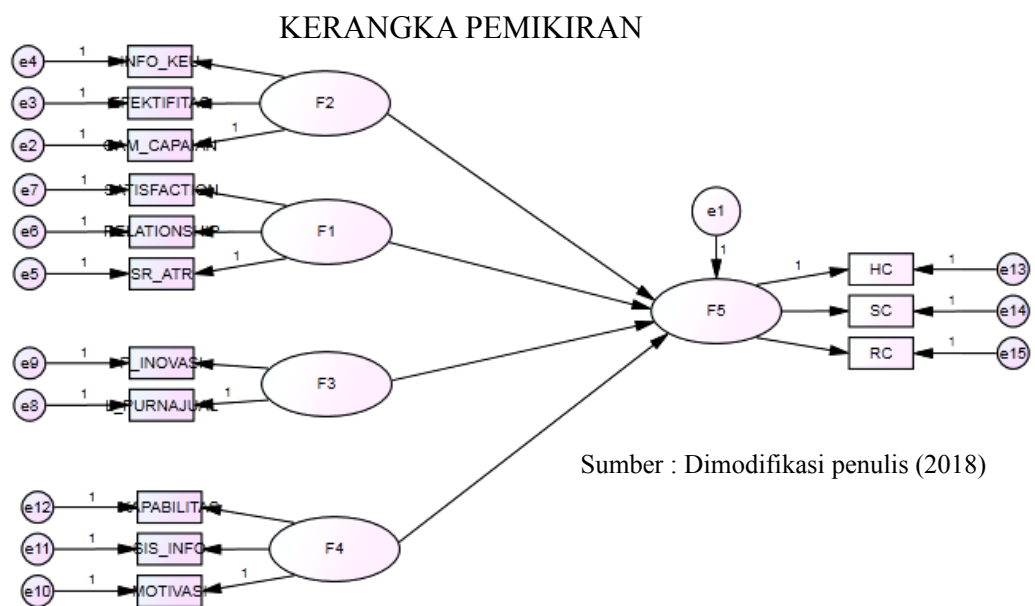
BSC dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan.

Empat perspektif dalam BSC yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
- b. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.
- c. Perspektif proses internal bisnis, mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

Dari hasil analisis data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan yang diperkuat dengan penelitian-penelitian terdahulu yang diharapkan dapat memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi perusahaan, maka kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3



2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan

Perspektif Keuangan diukur dengan menggunakan 3 indikator berdasarkan penelitian dari Tifani A. Lokaliti dan Devie. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Balanced Scorecard* terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sesuai dengan relevansi teori keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) atau yang dikenal juga dengan keunggulan bersaing ialah kemampuan yang diperoleh sebuah perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki untuk dapat memiliki kinerja lebih tinggi dibanding dengan perusahaan lain. Teori ini dicetuskan oleh Michael Porter dalam sebuah bukunya yang berjudul *Competitive Advantage* (1985)

Perspektif ini tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran finansial ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak bagi peningkatan laba perusahaan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda yaitu menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif lainnya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di atas, dibuat Hipotesis berikut ini :

H_1 : Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Optimalisasi Kinerja Keuangan

2.7.2. Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Optimalisasi Kinerja Keuangan

Menurut penelitian Tantri Widiastuti dan Immanuel Ari (2016) Metode *Balance Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja (Studi Pada PT “X” di Semarang) Hasil penelitian di PT. X menunjukkan kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *financial perspective* (perspektif keuangan) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Customersl Perspective* (perspektif pelanggan) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Internal Business Process Perspective* (perspektif proses bisnis internal) berada dalam kondisi baik. Kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada *Learning and Growth Perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) berada dalam kondisi baik. Dan kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard* pada keseluruhan perspektif berada dalam kondisi baik

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan, hal ini menunjukkan Pengakuan akan pentingnya *customer focus dan customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *Leading indicator*. Jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai

ukuran pelanggan seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama, yaitu; (Yuwono, et al, 2007)

1. **Market Share (Pangsa Pasar)** Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
2. **Customer Retention (Pertumbuhan/Mempertahankan Pelanggan)** Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki perusahaan.
3. **Customer Acquisition (Menarik/Perolehan Pelanggan Baru)** Mengukur di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Pengukuran dapat dilakukan melalui persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan baru dengan jumlah pelanggan baru yang ada.
4. **Customer Satisfaction (Kepuasan Pelanggan)** Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition. Pengukuran dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, seperti survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.
5. **Customer Profitabilitas (Keuntungan Pelanggan)** Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diatas, dibuat Hipotesis berikut ini :

H2 : Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Optimalisasi Kinerja Keuangan

2.7.3 Pengaruh Perspektif Internal Bisnis terhadap Optimalisasi Kinerja Keuangan

Perspektif Proses Bisnis Internal

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. *Balanced Scorecard* membaginya dalam tiga model dari proses bisnis utama, yaitu:(Yuwono,et al, 2007)

1) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R dan D, sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R dan D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2) Proses Operasi

Operasi, merupakan proses gelombang pendek penciptaan nilai dimana perusahaan hanya menyampaikan produk dan jasa kepada

pelanggan yang ada saat ini, yaitu dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitik beratkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelangganyang ada secara efisiensi, konsisten, dan tepat waktu.

3) Layanan purna jual

Layanan Purna Jual Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap 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 tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu sepertiyang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Dari hasil penelitian Novella Aurora (2010), dengan menggunakan konsep Balanced Score card yang diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diatas, dibuat Hipotesis berikut ini:

H3 : Pengaruh Perspektif Internal Bisnis terhadap Optimalisasi Kinerja Keuangan

2.7.4. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan terhadap Optimalisasi Kinerja Keuangan

e. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Hansen (2009), mengemukakan bahwa proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif 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. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Menurut Kaplan dan Norton "*learning*" lebih sekedar

“*training*” karena pembelajaran meliputi pula proses “*mentoring* dan *tutoring*”, seperti kemudahan dalam komunikasi disegenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Tolak ukur dalam perspektif ini, yaitu:

1) Kapabilitas Pekerja

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumberdaya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC, yaitu:

a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktifitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner.

b) Tingkat Perputaran Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya,

c) **Produktivitas Karyawan**

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan (contohnya, pendapatan perkaryawan). Tujuannya adalah menghubungkan *output* yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2) **Kapabilitas Sistem Informasi**

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai dibidang operasional memerlukan informasi cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itu, karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Rasio ini mengukur ketersediaan informasi saat ini dibandingkan antisipasi kebutuhan perusahaan yang akan datang.

Ukuran ketersediaan informasi strategis dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus, dan biaya, serta persentase parapekerja garis depan yang memiliki akses informasi *online* tentang pelanggan.

3) **Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyelarasan.**

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu faktor *enabler* yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

Menurut Penelitian dari Soraya Hanuma Endang Kiswara SE., M.Si., (2010) Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan menggunakan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan pembelajaran, menunjukan kinerja PT. Hastra Honda Motor baik.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diatas, dibuat Hipotesis berikut ini :

H4 : Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan terhadap Optimalisasi Kinerja Keuangan

2.8.. Penelitian Terdahulu

TABEL 2.1
PENELITIAN TERDAHULU

No	Penelitian	Judul	Hasil
1	Verni Kurniasari dan Gesti Memarista (2016)	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi kasus pada PT. Aditya Sentana Agro)	berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap : (1) Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang (mengalami penurunan); (2) Dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan; (3) Perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan baik
2	Tiffany A. Lokatili dan Devi (2013)	Analisa pengaruh penggunaan <i>balanced score card</i> terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.	Berdasarkan analisis yang dilakukan Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>balanced scorecard</i> terhadap keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.
3	Menurut peneliti Tantri Widiastuti dan Immanuel Ari (2016)	Metode <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja (Studi Pada PT “X” di Semarang)	Hasil penelitian Kinerja perusahaan berdasarkan <i>balance scorecard</i> keseluruhan perspektif berada dalam kondisi baik
4	Agus Darmawanto (2010)	Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Sepatu asia	Sistem pengukuran kinerja (SPK) <i>balances scorcard</i> secara keseluruhan perhitungan, menunjukkan kinerja PT. Sepatu Asia baik.
5	Novella Aurora (2010)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)	kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik.
6	Soraya Hanuma Endang Kiswara SE., M.Si., (2010)	Analisis <i>Balanced Score Card</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)	Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan kinerja PT. Hastra Honda Motor baik.
7	Ramadhani dan Erlin Trisyulianti (2016)	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia	Menunjukkan bahwa indikator-indikator pengukuran kinerja keuangan dapat dikategorikan baik. Pada rancangan BSC menunjukkan perspektif pelanggan merupakan perspektif yang paling penting dalam

			pengukuran kinerja dengan nilai skor sebesar 29%. Pada simulasi BSC menunjukkan pengukuran kinerja dapat dikategorikan baik, berdasarkan skala penilaian sebesar 75%. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.
8	Susanto (2011)	Analisis Pengukuran Kinerja Secara Konvensional versus Balanced Scorecard (Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta)	hasil penelitiannya ditinjau perspektif <i>Balance Scorecard</i> menunjukkan bahwa: Ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif , dari perspektif internal bisnis dan perspektif Pembelajaran hasilnya Baik.
9	Haryadi Sarjono, Arko Pujadi, Henry Wono Wong(2010)	Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Dritama Brokenrindo, Jakarta Timur	Secara keseluruhan kinerja keuangan perusahaan selama periode 2005 – 2007 menunjukkan hasil yang kurang memuaskan masih jauh dari target yang ditetapkan
10	Marisa Lidya Rumintjap (2013)	Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan	Terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik.
11	Boy Isma Putra, ST, MM.(2005)	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) di CV MCH Sidoarjo	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: a. Perspektif Keuangan Kinerja keuangan tahun 2003 dan 2004 kategori cukup . b. Perspektif Pelanggan (2002 – 2004) Kinerja perspektif pelanggan kategori baik.
12	Erwin; Hartiwi Prabowo (2015)	Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT Bahtera Utama	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan cukup baik, Perspektif Pelanggan, kinerja perusahaan sangat baik. perspektif Proses Bisnis Internal, kinerja perusahaan sangat baik dan dari segi inovasi dan mutu produk

Sumber : kumpulan beberapa jurnal (2018)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Disamping untuk memperoleh data yang akurat, penelitian ini bertujuan :

- 1) Untuk mengkaji pengaruh *Perspektif Keuangan* (X_1) terhadap Optimalisasi *Perspektif Kinerja Keuangan* (Y) pada Perusahaan Distributor di Jakarta Timur.
- 2) Untuk mengkaji pengaruh *Perspektif Keuangan* (X_2) terhadap Optimalisasi *Perspektif Kinerja Keuangan* (Y) pada Perusahaan Distributor di Jakarta Timur.
- 3) Untuk mengkaji pengaruh *Perspektif Internal Bisnis* (X_3) terhadap Optimalisasi *Perspektif Kinerja Keuangan* (Y) pada Perusahaan Distributor di Jakarta Timur
- 4) Untuk mengkaji pengaruh *Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran* (X_4) terhadap Optimalisasi *Perspektif Kinerja Keuangan* (Y) pada Perusahaan Distributor di Jakarta Timur

3.2. Tempat dan waktu penelitian

3.2.1.Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan- perusahaan distributor yang berada di wilayah Jakarta Timur, dengan meneliti sebanyak 25 orang pelanggan dan 80 karyawan perusahaan.

3.2.2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dimulai dimulai bulan 25 Juli sampai dengan bulan 25 September 2018 dengan sumber datanya adalah para karyawan dan pelanggan perusahaan distributor di wilayah Jakarta Timur.

3.3 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis, (Sugiyono, 2007 : 2).

Metode penelitian terdiri atas dua macam yaitu metode kuantitatif dan kualitatif. Disebut metode deskriptif kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dengan analisis menggunakan statistik. Selain itu Sugiyono (2007:7) menyatakan bahwa metode kuantitatif disebut juga metode ilmiah/*scientific* karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Yang termasuk dalam metode deskriptif kuantitatif adalah metode penelitian eksperimen dan survey.

Permasalahan yang akan diteliti adalah permasalahan asosiatif dengan bentuk hubungan kausal. Untuk menjawab permasalahan tersebut, peneliti memilih metode penelitian survey dengan menggunakan kuesioner.

Menurut Irawan (1995) yang dimaksud metode survey adalah metode (penelitian) yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data. Survey dilakukan untuk mengadakan pemeriksaan dan melakukan pengukuran terhadap gejala empirik yang diperiksa.

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah *pendekatan kuantitatif dengan pengujian hipotesis menggunakan statistik inferensial. Perhitungan dilakukan berdasarkan rumus-rumus statistik dengan bantuan aplikasi Statistical Program for Social Science (SPSS) for Windows, kemudian dilakukan penafsiran terhadap angka-angka yang diperoleh sehingga akan diketahui sejauh mana hubungan antar variabel yang diteliti.*

Penelitian ini secara umum dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel *Perspektif Keuangan (X1), Perspektif Keuangan (X2), Perspektif Internal Bisnis (X3) dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)* terhadap Optimalisasi Kinerja Keuangan (Y) pada perusahaan Distributor di Wilayah Jakarta Timur.

3.4 Desain Penelitian

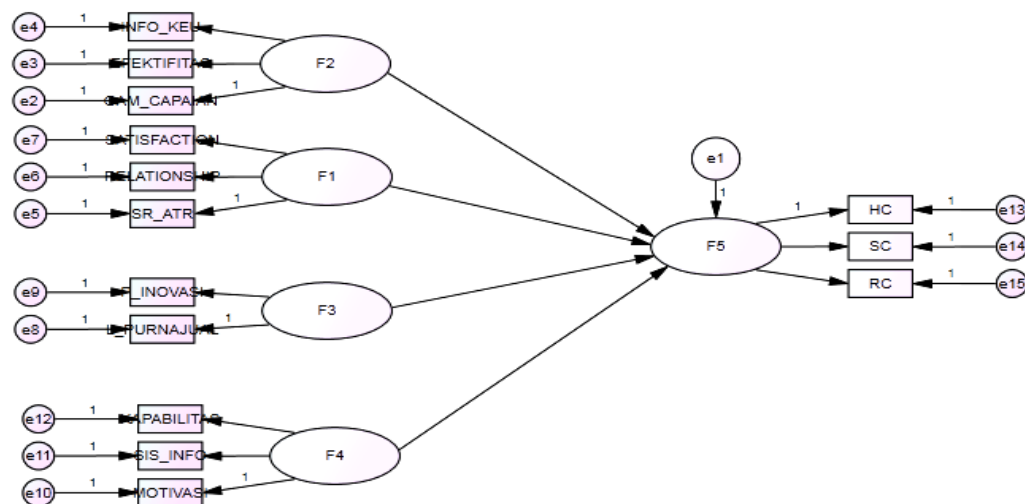
Untuk memperoleh data dan informasi dalam penelitian ini, maka dilakukan pengungkapan sejumlah variabel lengkap dengan konsep, dimensi, indikator, ukuran dan skalanya. Variabel penelitian merupakan konsep abstrak

yang dapat diukur (Byrne, 2010) suatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan.

Pola hubungan antar masing-masing variabel. Desain penelitian ini dapat digambarkan seperti gambar di bawah ini.:

Gambar 3.1

Pola Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Internal Bisnis dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Optimalisasi Kinerja Keuangan



Keterangan :

X_1 = Perspektif Keuangan

X_2 = Perspektif Keuangan

X_3 = Internal Bisnis

X_4 = Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Y = Perspektif Kinerja Keuangan

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan dari subyek yang akan diteliti dan memenuhi syarat-syarat tertentu untuk menjawab masalah penelitian. Pernyataan tersebut sesuai dengan yang dikemukakan (Sugiyono, 2013: 117), bahwa “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Dengan kata lain populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji. Populasi bukan hanya jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu.

3.5.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui suatu cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena terbatasnya dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili) (Sugiyono, 2013: 118). Sebagai sampel dalam penelitian

ini adalah 25 pelanggan dan 80 karyawan perusahaan pada perusahaan yang bergerak dibidang distributor yang berada di wilayah Jakarta Timur.

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *Nonprobability Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2013: 95). Jenis teknik *sampling* yang digunakan adalah sampel jenuh atau disebut juga *sampling* sensus, yaitu dengan pengambilan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Peneliti menggunakan teknik *sampling* karena jumlah responden hanya sebesar 25 orang pelanggan dan dan 80 orang karyawan perusahaan.

Tabel 3.1

Populasi dan Sampel

No	Keterangan	Popula si	Sampel
1	Pengukuran Prespektif Keuangan		
	a. Manajer Keuangan	5	5
	b. Bagian Keuangan	10	10
	c. Kas dan Bank	5	5
2	Pengukuran Prespektif Pelanggan dari aspek kepuasan karyawan	5	5

	a. Manajer pemasaran	10	10
	b. Bagian pemasaran	25	25
	c. pelanggan		
3	Pengukuran Perspektif Internal		
	Bisnis/ inovasi	5	5
	a. Manajer Produksi	10	10
	b. Bagian Produksi	10	10
	c. Revarasi dan maintenance		
4	Pengukuran Prespektif		
	Pembelajaran dan Pertumbuhan		
	a. Manajer SDM	5	5
	b. HRD	10	10
	c. Administrasi dan Umum.	5	5
	Jumlah	105	105

Sumber : Dimodifikasi penulis(2018)

3.6 Instrumen Penelitian

Data mempunyai kedudukan penting dalam penelitian, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti sekaligus berfungsi sebagai alat untuk menguji hipotesis. Benar tidaknya data sangat menentukan hipotesis.

Sedangkan benar tidaknya data lebih banyak tergantung benar tidaknya instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data.

Oleh karena itu dalam setiap penelitian masalah instrumen harus mendapatkan penggarapan yang cermat sebelum penelitian dilakukan. Instrumen adalah alat mengumpulkan data penelitian, sehingga harus dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah (valid dan reliabel).

Instrumen Penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Husein Umar 2013 : 97). *Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran berdasarkan “Model Skala Likert” yaitu untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dalam bentuk angket/kuesioner. Dalam penelitian ini tiap item terdiri dari skala jawaban: 1, 2, 3, 4, 5. Skor tertinggi tiap item adalah 5, sedang yang terendah adalah 1.*

Bentuk butir-butir kuesioner disusun dalam pernyataan yang akan dijawab oleh responden. Instrumen ini antara lain untuk pengukuran variable Komitmen Optimalisasi Prespektif Kinerja Keuangan (Y) sebagai variabel endogen atau terikat, sedang variable eksogen atau penjelasannya adalah Perspektif Keuangan (X_1), *Perspektid Pelanggan*(X_2), *Perspektif Internal Bisnis* (X_3) dan *Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran* (X_4).

Selanjutnya instrumen yang disusun tersebut diuji validitas dan dihitung reliabilitasnya. Untuk menjamin kualitas instrumen dalam pengumpulan data maka dalam penelitian ini menggunakan validitas konten atau validitas isi.

Secara teknis pengujian validitas ini dapat dibantu dengan menggunakan kisi-kisi instrumen. Dalam kisi-kisi tersebut terdapat variabel yang akan diteliti, indikator sebagai tolok ukur dan nomor butir (item) pertanyaan atau pernyataan yang dijabarkan dari indikator.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur *construct* yang akan diukur. Pengujian homogenitas dilakukan untuk menguji analisis validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total item dan lebih tinggi dari interkorelasi antar item, maka menunjukkan kevaliditasan dari instrumen tersebut. Korelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *product moment person*. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *corrected item total correlation* dengan menggunakan rumur *product moment* berikut :

$$r_{xy} = \frac{n\sum X_1Y_1 - \sum (X_1) - \sum (Y_1)}{\sqrt{(n\sum X_1^2) - (\sum X^2) (\sum Y_1^2) - (\sum Y_1^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien validitas butir /item yang dicari.

x = Skor responden untuk setiap butir.

y = Total skor tiap responden dari seluruh butir.

$\sum x$ = Jumlah skor dalam distribusi X.

$\sum y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y.

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat masing-masing X.

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat masing-masing Y.

Hasil validitas berupa r-hitung dibandingkan dengan r-kritis adalah sebesar 100 (df = n-k-105-4-1 dua arah). Butir data yang dinyatakan valid dapat dipergunakan sebagai instrumen penelitian. Apabila r-hitung < r-kritis, dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid, sehingga harus dieliminasi (dibuang).

Untuk memudahkan pengujian validitas instrumen, dalam penelitian ini akan digunakan program SPSS 23, yaitu membandingkan nilai *Corrected Item-Total acorrelation* (dari output SPSS) dengan nilai r-tabel pada level signifikan 0,05. Jika nilai *Corrected Item-Total acorrelation* lebih besar dari r-tabel dapat dikatakan valid dan sebaliknya jika lebih kecil dikatakan tidak valid dan harus dibuang dari pengolahan data (Yudi Mahadianto, 2014 : 33).

Untuk menentukan r-tabel dalam penelitian ini digunakan r-tabel dengan $df=n-4-1=105-4-1=100$ (n=105) pada $\alpha = 5\%$ yaitu 0,1638. Jadi dalam penelitian ini item dapat dikatakan valid jika nilai *Corrected Item-Total acorrelation* (dari output SPSS) > 0,1638 dan sebaliknya jika nilai *Corrected Item-Total acorrelation* (dari output SPSS) < 0,1638 maka item kuesioner dikatakan tidak valid dan harus dibuang dari pengolahan data.

Sedangkan uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Reliabilitas adalah konsistensi suatu instrumen mengukur suatu yang hendak diukur. Secara empirik, tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Makin tinggi koefisien reliabilitas, makin dekat nilai skor amatan dengan skor sesungguhnya, sehingga nilai skor amatan dapat digunakan sebagai pengganti komponen skor yang sesungguhnya.

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur apabila dilihat dari reliabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang.

Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal atau reliabel. Pengujian reliabilitas terhadap keseluruhan item/pertanyaan yang digunakan pada penelitian ini menggunakan formula *alfa cronbach* (koefisien *alfa cronbach*), sebagai berikut :

$$\alpha = 2 (1 - (S_1^2 - S_x^2) / S_x^2)$$

Keterangan :

. α = Tingkat reliabilitas yang dicari.

S_1^2 = Varian skor belahan pertama.

S_2^2 = Varian skor belahan kedua.

S_x^2 = Varian skor belahan keseluruhan.

Untuk mempercepat dan mempermudah pengujian reliabilitas masing-masing variabel dalam penelitian ini digunakan sarana perangkat lunak yaitu program SPSS 23. Instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai *alfa cronbach* (hasil output SPSS) di atas 60% (Yudi Mahadianto, 2014 : 29).

3.6.1 Perspektif Keuangan

a. Definisi Konseptual

Perspektif Keuangan (Financial perspective) 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. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahap - tahap dari siklus kehidupan bisnis, yaitu growth, sustain dan harvest (Kaplan dan Norton 2001)

b. Definisi Operasional

Perspektif Keuangan adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian dengan dimensi yang terkait dengan pertumbuhan (growth) bertahan (Sustain) dan menuai (harvest)

c. Kisi-kisi Instrumen

Jumlah pernyataan yang diberikan adalah sebanyak 10 (sepuluh) pernyataan, dengan kisi-kisi instrumen yang disusun sebagai berikut:

Tabel 3.2 . Kisi-Kisi Instrumen *Perspektif Keuangan*

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan	Jumlah
<i>Perspektif Keuangan</i> (X ₁)	bertumbuh (growth),			
		Informasi keuangan	1,2,3	3
	bertahan (sustain),	Efektifitas laporan keuangan	4,5,6,	3
	menuai (harvest),	Gambaran pencapaian dan kontribusi Perusahaan	7,8,9,10	4

Sumber: Hasil olah data (2018)

3.6.2 *Prespektif Pelanggan*

a. Definisi Konseptual

Pelanggan adalah Kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction) atau sering disebut juga dengan Total Customer Satisfaction menurut Barkelay dan Saylor (1994:82) merupakan fokus dari Costomer-Driven Project Management (CDPM), bahkan dinyatakan pula bahwa kepuasan pelanggan adalah kualitas

b. Definisi Operasional

Pelanggan adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian dengan dimensi yang terkait dengan konsumen satisfaction, konsumen relationship, product or service attributes dan image & reputasi.

c. Kisi-kisi Instrumen

Jumlah pernyataan yang diberikan adalah 10 (sepuluh) pernyataan, dengan kisi-kisi instrumen yang disusun sebagai berikut:

Tabel 3.3. Kisi-Kisi Instrumen *Perspektif Pelanggan*.

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan	Jumlah
<i>Perspektif Pelanggan (X₂)</i>	konsumen satisfaction.	Barang sampai ditempat tepat waktu	1,2	2
	Konsumen relationship	Mengutamakan kualitas	3,4	2
	Product or service attributes	Keterjangkauan harga.	5,6	2
		Syarat pemabayaran	7,8	2
	Image & reputasi	Kwalitas barang	9,10	2

Sumber: Hasil olah data (2018)

3.6.3 *Perspektif internal Bisnis (inovasi)*

a. Definisi Konseptual

Internal bisnis (Inovasi) Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut

b. Definisi Operasional

Internal Bisnis (inovasi) adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian dengan dimensi yang terkait dengan inovasi, proses operasi, *Motivation* (Motivasi) dan layanan purna jual.

c. Kisi-kisi Instrumen

Jumlah pernyataan yang diberikan adalah 10 (sepuluh) pernyataan, dengan kisi-kisi instrumen yang disusun sebagai berikut:

Tabel 3.4 . Kisi-Kisi Instrumen *Internal Bisnis (inovasi)*

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan	Jumlah
<i>Internal Bisnis (Inovasi)</i> (X ₃)	<i>Proses inovasi</i>	Penyediaan armada (angkutan)	1,2	2
		Akses kerjasama dengan suplliar	3,4	2
		Komunikasi antara pimpinan dengan karyawan	5,6	2
	Proses Layanan purna jual	Memberikan kemudahan	7,8	2
		Penyediaan layanan purna jual	9,10	2

Sumber: Hasil olah data (2018)

3.6.4 *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

a. Definisi Konseptual

Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang dibangun perusahaan untuk jangka

panjang. Proses pembelajaran dan Pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi.

b. Definisi Operasional

Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian dengan dimensi yang terkait dengan pembelajaran dan pertumbuhan adalah kapabilitas pekerja, kapabilitas system informasi, motivasi, kekuasaan dan keselarasan .

c. Kisi-kisi Instrumen

Jumlah pernyataan yang diberikan adalah 10 (sepuluh) pernyataan, dengan kisi-kisi instrumen yang disusun sebagai berikut:

Tabel 3.5. Kisi-Kisi Instrumen *Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan	Jumlah
<i>Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₄)</i>	Kapabilitas pekerja	memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi	1,2	2
	Kapabilitas system informasi	Mampu berkomunikasi secara jelas dan terbuka dengan pegawai	3,4	2
	Motivasi, kekuasaan dan keselarasan	Gaji penghargaan, Komunikasi	5,6 7,8 9,10	2 2 2

Sumber: Hasil olah data (2018)

3.6.5. Optimalisasi Kinerja Keuangan

a. Definisi Konseptual

Kinerja Keuangan adalah merupakan gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas (Jumingan, 2006).

b. Definisi Operasional

Kinerja Keuangan adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian dengan dimensi yang terkait dengan Human capital (HC), Structural Capital (SC) dan Relational Capital (RC).

c. Kisi-kisi Instrumen

Jumlah pernyataan yang diberikan adalah 10 (sepuluh) pernyataan, dengan kisi-kisi instrumen yang disusun sebagai berikut:

Tabel 3.6 Kisi-Kisi Instrumen

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan	Jumlah
<i>Optimalisasi Kinerja Keuangan (Y)</i>	Human capital (HC)	berupa kapabilitas karyawan, kepuasan karyawan, keberlanjutan karyawan, dan kreativitas karyawan	1,2,3,4	4
	Structural Capital (SC)	berupa budaya organisasi, hak intelektual, proses dan rutinitas	5.6	2
	Relational Capital (RC)	Merk, loyalitas pelanggan, order, chanel distribusi, kolaborasi bisnis, perjanjian lisensi	7.8.9,10	4

Sumber: Hasil olah data (2018)

3.7 Kalibrasi Instrumen Penelitian

Untuk mengukur variabel Perspektif Keuangan (X_1), *Perspektif Pelanggan*(X_2), *Perspektif Internal Bisnis* (X_3) dan *Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran* (X_4) dan Optimalisasi Prespektif Kinerja Keuangan (Y) dilakukan dengan menganalisis instrumen variabel dengan cara menganalisis hasil data yang disebarkan pada responden. Pengukuran menggunakan teknik pertanyaan yang diajukan dan hasil jawabannya dinilai dengan melakukan skor yaitu: jawaban 1 diberi skor 5, jawaban 2 diberi skor 4, jawaban 3 diberi skor 3, jawaban 4 diberi skor 2 dan jawaban 5 diberi skor 1.

Untuk mendeskripsikan data dalam penelitian ini setiap variabel dibagi ke dalam 5 kelompok dengan melakukan kategori; selengkapnya dijelaskan dalam tabel berikut ini ;

Tabel 3.7: Penilaian Instrumen Penelitian

No	Kategori	Nilai Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Cukup Setuju/ Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian ini. Kuesioner yang telah dikembalikan oleh responden diseleksi (editing) terlebih dahulu mengenai kelengkapan pengisian kuesioner. Setelah melalui proses editing, apabila ada kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap, maka menurut Atherson & Klemmack (1992) dalam Siti Maria Wrdayati (2006:125), ada dua cara alternatif yang dilakukan yaitu (1) jika butir yang tidak terjawab bersifat acak, artinya tidak terpusat pada satu nomor tertentu, maka untuk mengisi butir yang tidak terisi dengan memberi rata-rata dari semua butir pertanyaan yang telah diisi oleh responden; dan (2) jika secara umum responden mengabaikan suatu nomor tertentu, mungkin butir pertanyaan yang tidak benar, sehingga sebaiknya membuang butir pertanyaan tersebut.

Keabsahan atau kesahihan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang dipakai tidak valid dan tidak dapat dipercaya maka hasil penelitian yang diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan sesungguhnya.

Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian, yaitu: (1) *test of validity* (uji kesahihan) dan (2) *test of reliability* (uji kehandalan), guna menguji kesungguhan jawaban responden. Data yang digunakan untuk melakukan *test of validity* dan *test of reliability* diperoleh dari data hasil *pre-test*.

3.8. Uji Instrumen Penelitian

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data, instrumen yang telah disusun diuji cobakan terlebih dahulu. Tujuannya adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen berdasarkan data empiris. Jumlah sampel sebesar 105 responden. Uji instrumen penelitian mencakup :

3.8.1 Validitas Instrumen

Validitas yang diukur adalah validitas *internal consistency* dengan menggunakan rumus *product moment*. Hasil perhitungan dibandingkan dengan *table r product moment*. Bilamana r -hitung lebih besar dari r -tabel, maka butir kuesioner tersebut dapat dinyatakan valid. Adapun analisis validitas berdasarkan hasil perhitungan, setelah diolah dan dianalisis lalu disajikan secara lengkap. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dari butir item yang tidak valid maka nomor butir itu tidak dipakai sebagai instrumen penelitian. Sedang butir yang dinyatakan valid dapat dipergunakan sebagai instrumen penelitian.

Validitas yang diukur adalah validitas *internal consistency*. Menurut Sugiyono (2009 : 125) setelah data ditabulasikan maka validitas konstruksi instrumen dilakukan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antar skor item instrumen dalam suatu faktor dan mengkorelasikan skor faktor dengan total skor .

Hasil uji validitas berupa r_{hitung} dibandingkan dengan r_{kritis} dimana butir-butir data dinyatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{kritis}$. Nilai r_{kritis} adalah

sebesar 0,300 (Sugiyono, 2007:126). Butir data yang dinyatakan valid dapat dipergunakan sebagai instrumen penelitian.

Apabila harga $r_{hitung} > r_{kritis}$, dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid.

3.8.2 Reliabilitas Instrumen

Untuk mengetahui apakah instrumen penelitian ini reliabel atau tidak, cara perhitungannya menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, untuk mengetahui besarnya koefisien reliabilitas instrumen tersebut.

Tujuan dilakukannya uji reliabilitas adalah untuk menjamin sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda (konsisten) bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama.

Uji Reliabilitas menggunakan formula *Koefisien Alpha Cronbach*, sebagai berikut :

$$\alpha = 2 (1 - (S_1^2 - S_2^2) / S_X^2)$$

Keterangan :

α = Tingkat reliabilitas yang dicari

S_1^2 = Varian dari skor belahan pertama

S_2^2 = Varian dari skor belahan kedua

S_X^2 = Varian dari skor belahan keseluruhan

Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel yang berupa koefisien Alpha dibandingkan dengan r_{kritis} yaitu 0,600. Jika nilai koefisien Alpha dari variabel $> 0,600$ maka dapat disimpulkan bahwa angket atau alat pengukur data tersebut bersifat reliabel (Sugiyono, 2009 : 99).

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

3.8.3.1 Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variable bebas. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik.

Pengujian untuk menentukan data terdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan uji statistik nonparametrik. Uji statistik non-parametrik yang digunakan adalah uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* (1-Sample K-S). Apabila hasilnya menunjukkan nilai probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variable terdistribusi normal.

3.8.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya multikolinearitas dalam model

regresi dapat dilihat dengan melihat nilai toleransi dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan multikolinieritas yaitu nilai toleransi $>0,1$ atau nilai VIF <10 (Ghozali, 2013). Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai toleransi tidak lebih dari 0.1, maka dapat dikatakan terbebas dari Multikolinieritas.

3.8.3.3 Uji Auto korelasi

Autokorelasi adalah korelasi antar anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam data *timeseries*) atau ruang (seperti dalam data *cross sectional*). Adanya autokorelasi dalam model regresi artinya ada korelasi antar anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Cara mendeteksi adanya gejala autokorelasi adalah dengan pengujian Durbin-Watson (uji D-W), (Gujarati dalam sumarno Zain,2003).

Asumsi penggunaan analisis DW ini jika digunakan untuk autokorelasi tingkat pertama dan model regresi yang ada mempunyai *intercept (constant)* serta tidak terdapat variabel lagi. Hipotesis dari uji tersebut adalah :

$$H_0 : \rho = 0$$

artinya

$$H_1 : \rho > 0$$

Jika $d < d_u$, maka H_0 ditolak pada tingkat α , sehingga secara statistik menunjukkan autokorelasi positif yang signifikan.

$$H_0 : \rho = 0$$

artinya

$$H_1 : \rho < 0$$

Jika $(4-d) < d_u$, maka H_0 ditolak pada tingkat α , sehingga secara statistik menunjukkan autokorelasi negatif yang signifikan.

$$H_0 : \rho = 0$$

artinya

$$H_1 : \rho > 0$$

Jika $d < d_u$ atau $(4 - d)$, maka H_0 ditolak pada tingkat 2α , sehingga secara statistik terlihat bahwa adanya autokorelasi baik positif maupun negatif yang signifikan.

3.8.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan apakah dalam model regresi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Jika variance dari residual pengamatan yang lain tetap, disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi dengan cara melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Dasar analisis:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah adalah angka nol pada sumbu Y, maka tidak ada heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

3.9. Hipotesis Statistik

1. Pengujian Hipotesis

- a. Secara simultan, pengujian hipotesis dilakukan dengan uji *F-test*. Menurut Ghozali (2005 : 84) “uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/ terikat”. Uji F dapat ditentukan dengan rumus:

$$F_{reg} = \frac{R^{2(n-m-1)}}{m(1-R^2)}$$

Keterangan:

R^2 : Koefisien determinasi

n : banyaknya sampel

m : banyaknya variabel

Uji ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi F_{hitung} dengan ketentuan:

jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha 0.05$, maka H_0 ditolak, dan H_a diterima

jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha 0.05$, maka H_0 diterima, dan H_a ditolak

b. Uji Signifikan Parsial

Secara parsial, pengujian hipotesis dilakukan dengan uji *t-test*.

Menurut Ghozali (2005 : 84) “uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen”.

Uji F dapat ditentukan dengan rumus:

$$t = \frac{b}{Sb}$$

Keterangan:

b = Koefesien regresi

Sb = Standar Error

Uji ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi t_{hitung} dengan ketentuan:

jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha 0.05$, maka H_0 diterima.

jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha 0.05$, maka H_0 ditolak.

c. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi berganda adalah sebuah pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan hubungan matematis antara variabel dependen (Y) dengan satu atau beberapa variabel independen (X). Hubungan matematis digunakan sebagai suatu model regresi yang digunakan untuk meramalkan atau memprediksi nilai (Y) berdasarkan nilai (X)

tertentu. Dengan analisis regresi akan diketahui variabel independen yang benar-benar signifikan mempengaruhi variabel dependen dan dengan variabel yang signifikan tadi dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya menurut Sujianto (2008:39) digunakan rumus analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

dimana :

y = variabel kepuasan pasien

b = koefisien regresi kualitas pelayanan

X = Prespektif Keuangan, pelanggan, Internal bisnis dan
Pertumbuhan & Pembelajaran.

a = konstanta

e = variabel gangguan

d. Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui adanya kaitan antar variabel dalam populasi asal sampel dan untuk mengetahui keeratan hubungan antar variabel dilakukan analisis korelasi.

Koefisien korelasi ialah pengukuran statistik kovarian atau asosiasi antara dua variabel. Besarnya koefisien korelasi berkisar antara +1 s/d -1. Koefisien korelasi menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel acak. Jika koefisien korelasi positif, maka kedua variabel mempunyai hubungan searah. Artinya jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y akan tinggi pula. Sebaliknya, jika koefisien korelasi negatif, maka kedua variabel

mempunyai hubungan terbalik. Artinya jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y akan menjadi rendah (dan sebaliknya).

Analisis korelasi adalah suatu teknik statistika yang digunakan untuk mengukur keeratan hubungan atau korelasi antara dua variabel atau lebih. Rumus koefisien korelasi tersebut dinyatakan sebagai berikut :

$$r = \frac{n.(\Sigma XY) - (\Sigma X).(\Sigma Y)}{\sqrt{\{n. \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\} \cdot \{n. \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Dimana :

r = Koefisien Korelasi

n = Banyaknya data

X = Variabel X {Prespektif Keuangan, Pelanggan, Internal Bisnis, Pertumbuhan dan Pembelajaran}

Y = Variabel Y (Prespektif Kinerja Keuangan)

ΣXY = Jumlah perkalian X dan Y

ΣX = Jumlah variabel X

ΣY = Jumlah variabel Y

ΣY^2 = Jumlah kuadrat dari Y

ΣX^2 = Jumlah kuadrat dari X

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar hubungan Variabel X dengan Variabel Y

Untuk memudahkan melakukan interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel penulis memberikan kriteria sebagai berikut (Sugiyono, 2013:194):

Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2008:194)

e. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh naik turunnya nilai variabel X terhadap kenaikan atau penurunan nilai Y, dapat dicari dengan menggunakan rumus Koefisien Determinasi. Koefisien Determinasi adalah untuk mengukur seberapa besar kemampuan model variabel bebas memberikan kontribusi pengaruhnya terhadap variabel terikat, dan dihitung dengan menggunakan rumus :

$$(KD) = r^2 \times 100\%$$

Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat. Dalam penelitian ini, dikarenakan jumlah variabel X lebih dari tiga variabel, maka Determinasi/kontribusi diukur dengan besarnya Adjusted R square.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam hasil penelitian akan dijelaskan mengenai deskripsi data, gambaran umum responden, statistik deskriptif, hasil uji kualitas data, hasil uji asumsi dasar dan hasil uji asumsi klasik, serta hasil uji hipotesis.

4.1 Deskripsi Data Penelitian

4.1.1 Data Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan yang bekerja pada perusahaan distributor di wilayah Jakarta Timur. Data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dengan menggunakan daftar kuesioner yang telah disebar sebanyak 105 kuesioner kepada responden dengan masing-masing karakteristiknya yaitu usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja. Kuesioner disebar pada tanggal 12-16 Agustus 2018.

4.1.2 Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum atau informasi mengenai data karakteristik demografik responden yang menjadi subjek penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah untuk perspektif

keuangan : Manajer Keuangan, Bagian Keuangan, Kas dan Bank, untuk Perspektif Pelanggan : Manajer Pemasaran, Bagian pemasaran dan Pelanggan, Perspektif Internal Bisnis : Manajer produksi, Bagian produksi dan Reparasi dan Maintenance. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Manajer SDM, HRD, Administrasi dan Umum. Berikut ini adalah identitas responden yang ditinjau dari usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja.

4.1.2.1 Karakteristik Berdasarkan Usia

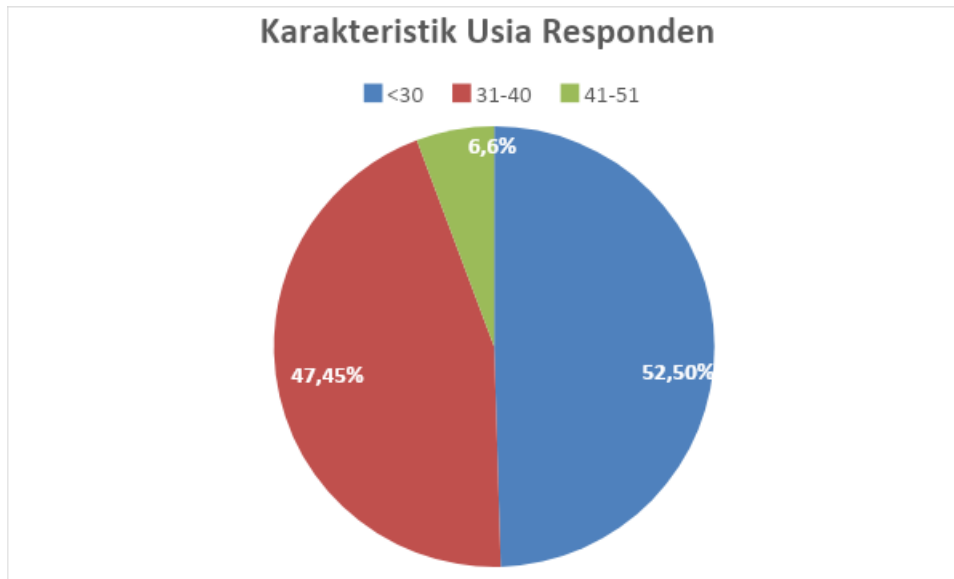
Tabel 4.1. Karakteristik Usia Sampel Penelitian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <30	52	49,5	49,5	49,5
31-40	47	44,8	44,8	94,3
41-51	6	5,7	5,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer (2018), data diolah

Visual dari pengelompokan data karakteristik usia ditunjukkan dengan pie chat berikut :

Gambar 4.1



Analisis ini bertujuan untuk mengukur distribusi umur responden. Dari Tabel 4.1 diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia di bawah 30 tahun dengan jumlah responden sebanyak 52 orang (49%), dan yang berusia antara 31 - 40 tahun berjumlah 47 orang (45%). Kemudian rentang usia 41 tahun sampai 51 tahun sebanyak 6 responden atau sebesar 6%. Jumlah responden yang berusia < 30 tahun adalah usia mayoritas di mana seseorang memiliki produktifitas kerja yang baik. Usia tersebut juga menggambarkan semangat kerja yang tinggi dan kemampuan beradaptasi yang baik dengan lingkungan. Hal ini terkait juga dengan sistem perekrutan karyawan di perusahaan distributor yang mengutamakan karyawan kategori *fresh graduate* dengan tingkat usia < 30 tahun.

4.1.2.2 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2 . Karakteristik Jenis Kelamin Sampel Penelitian

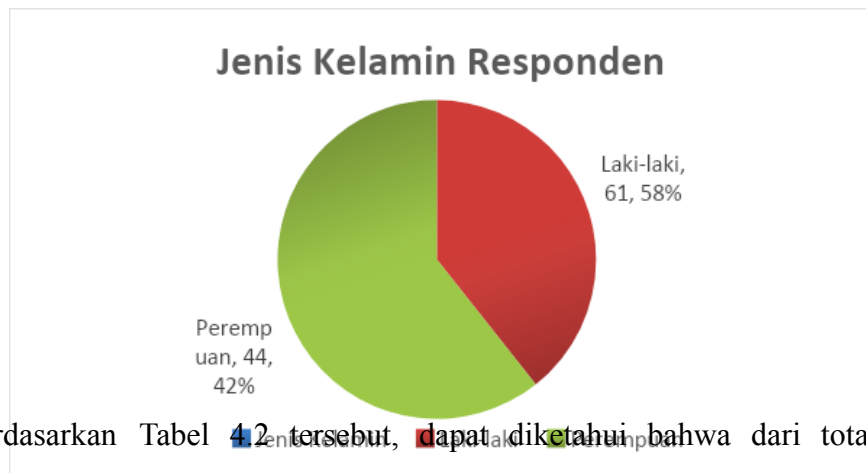
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	61	58,1	58,1	58,1

Perempuan	44	41,9	41,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer (2018), data diolah

Visual dari pengelompokan data karakteristik jenis kelamin ditunjukkan dengan pie chat berikut :

Gambar 4.2



Berdasarkan Tabel 4.2 tersebut, dapat diketahui bahwa dari total 105 responden, sebanyak 61 orang berjenis kelamin laki-laki dan 44 orang berjenis kelamin perempuan. Sehingga didapatkan presentasi responden berdasarkan jenis kelamin adalah 58,% laki-laki dan 42% perempuan. Komposisi ini menggambarkan kondisi perusahaan distributor secara umum, khususnya untuk operasional di mana mayoritas pekerja adalah laki laki. Hal ini sesuai kecenderungan secara umum bahwa kaum laki laki lebih berminat berprofesi sebagai pekerja di perusahaan yang bergerak dibidang distributor dibandingkan dengan kaum perempuan.

4.1.2.3 Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3. Karakteristik Tingkat Pendidikan Sampel Penelitian

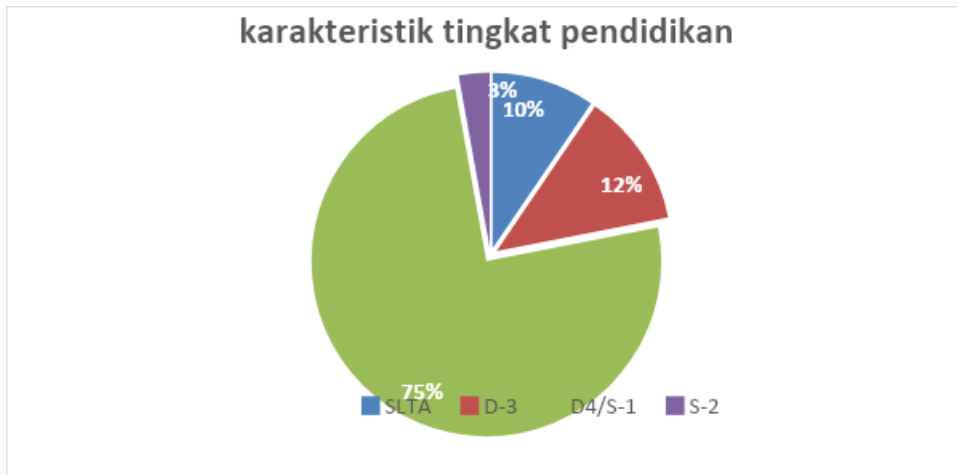
PENDIDIKAN				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA	10	9,5	9,5	9,5

D-3	13	12,4	12,4	21,9
D4/S-1	79	75,2	75,2	97,1
S-2	3	2,9	2,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer (2018), data diolah

Visual dari pengelompokan data karakteristik tingkat pendidikan ditunjukkan dengan pie chat berikut :

Gambar 4.3



rata pendidikan responden

adalah strata I dengan jumlah 105 responden atau 75,2%. Hasil 75,2% tersebut menunjukkan kapasitas intelektual yang cukup baik, sehingga organisasi lebih cepat menangkap perkembangan pengetahuan-pengetahuan baru. Jumlah terbanyak selanjutnya adalah Diploma III sebanyak 13 orang atau sekitar 12,39% dari total responden. Responden dengan pendidikan SLTA dengan jumlah responden sebanyak 10 orang atau 9,52% dari total responden dan pendidikan Strata 2 sebanyak 3 orang atau 2,86% dari sampel penelitian. Hal tersebut sesuai dengan kondisi saat sistem perekrutan calon karyawan di perusahaan yang bergerak dibidang distributor yang mensyaratkan lulusan strata 1 (S1) dari perguruan tinggi di Indonesia.

Visual dari pengelompokan data karakteristik tingkat masa kerja ditunjukkan dengan pie chat berikut :

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui distribusi masa kerja responden. Hasil Tabel 4.4 menunjukkan mayoritas karakteristik responden memiliki masa kerja pada rentang 1- 5 tahun, yaitu sejumlah 49 responden atau sebesar 46,76%. Hal ini terkait dengan usia pekerja yang memasuki tahun ke 12 dan sekaligus menunjukkan bahwa rata-rata karyawan sedang dalam masa perkembangan karir, sehingga lebih bersemangat untuk menyelesaikan tugas-tugas/pekerjaan yang diberikan. Responden lainnya memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 36 responden atau sekitar 34,3% dan masa kerja > 10 tahun sebanyak 20 responden atau sebesar 19%.

4.1.2.4 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

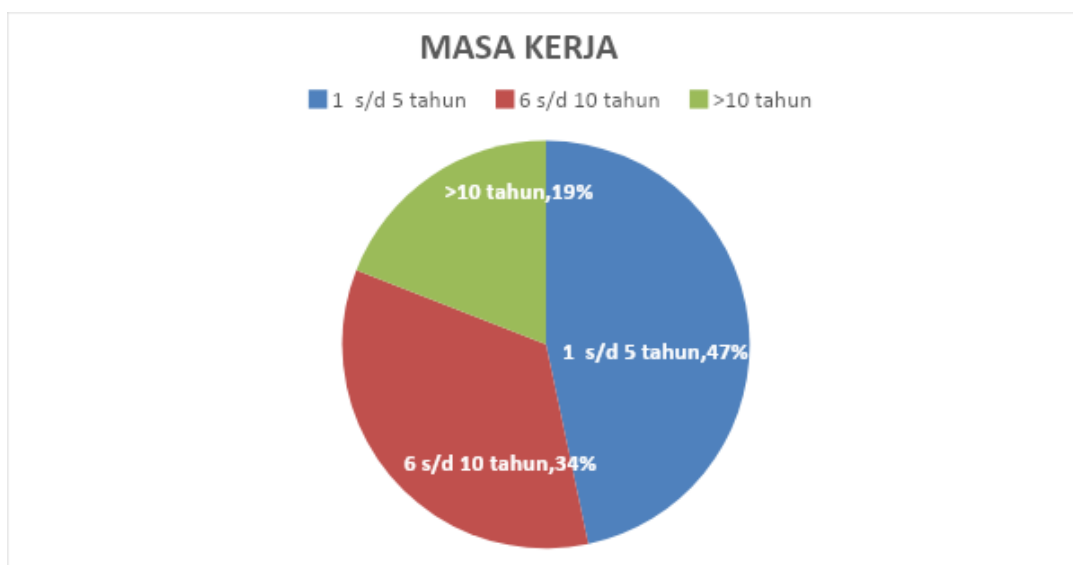
Tabel 4.4. Karakteristik Tingkat Masa Kerja Sampel Penelitian

MASA KERJA				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 s/d 5 tahun	49	46,7	46,7	46,7
6 s/d 10 tahun	36	34,3	34,3	81,0
>10 tahun	20	19,0	19,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer (2018), data diolah

Visual dari pengelompokan data karakteristik tingkat pendidikan ditunjukkan dengan pie chat berikut :

Gambar 4.4



Dari Tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata masa kerja responden adalah 1 sd 5 tahun sebanyak 49 responden atau 46,7%. Hasil 46,7% tersebut menunjukkan kapasitas intelektual yang cukup baik, sehingga organisasi lebih cepat menangkap perkembangan pengetahuan-pengetahuan baru. Visual dari pengelompokan data karakteristik masa kerja ditunjukkan dengan pie chat berikut :

4.1.2.5 Karakteristik Berdasarkan Jabatan

		JABATAN			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manajer Keuangan	5	4,8	4,8	4,8
	Bagian Keuangan	10	9,5	9,6	14,4
	Kas dan Bank	5	4,8	4,8	19,2
	Manajer Pemasaran	5	4,8	4,8	24,0
	Bagian Pemasaran	9	8,6	8,7	32,7
	Pelanggan	25	23,8	24,0	56,7
	Manajer Produksi	4	3,8	3,8	60,6
	Bagian Produksi	11	10,5	10,6	71,2
	Maintenace	10	9,5	9,6	80,8
	Manajer SDM	5	4,8	4,8	85,6

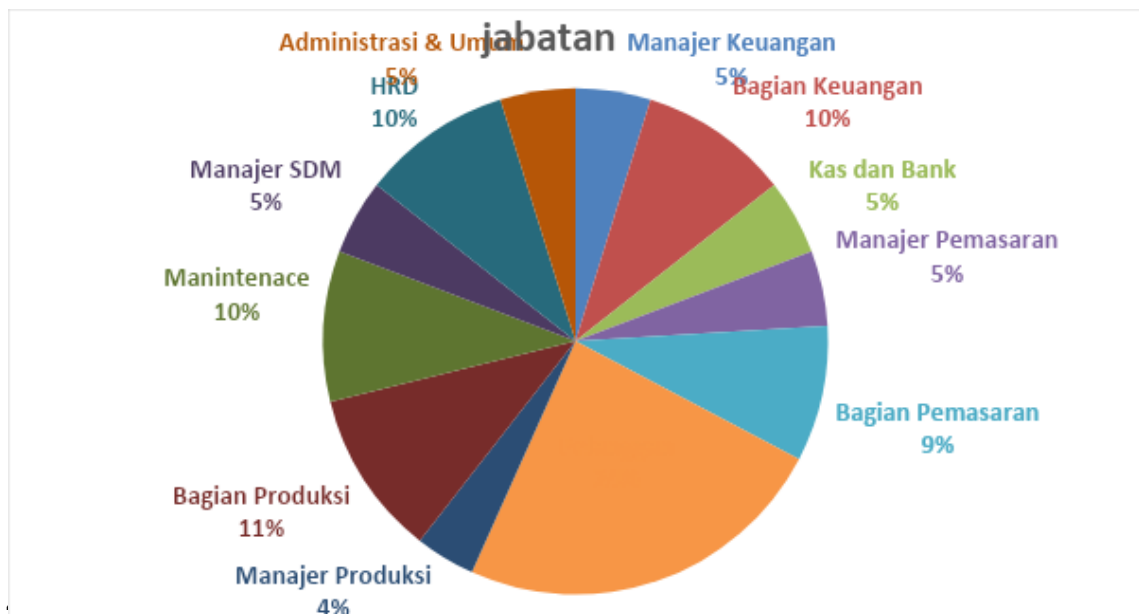
HRD	10	9,5	9,6	95,2
Administrasi & Umum	5	4,8	4,8	100,0
Total	104	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	105	100,0		

Tabel 4.5. Karakteristik Tingkat Jabatan Sampel Penelitian

Sumber : Data Primer (2018), data diolah

Visual dari pengelompokan data karakteristik berdasarkan jabatan ditunjukkan dengan pie chat berikut :

Gambar 4.5



4.2.1. Uji Validitas

4.2.1.1 Uji Validitas Variabel Perspektif Keuangan

Tabel 4.6. Uji Validitas Variabel Perspektif Keuangan

Correlations				
		P_KE U	r tabel	kesim pulan
Bagaimana Periode Penerbitan laporan keuangan	Pearson Correlation	,204*	0,1638	Valid
Bagaimana laporan keuangan yang disajikan dalam bentuk laporan keuangan	Pearson Correlation	,399**	0,1638	Valid

Bagaimana gambaran dan pertumbuhan pendapatan yang disajikan dalam bentuk laporan keuangan selama ini.	Pearson Correlation	,300**	0,1638	Valid
Bagaimana Efektifitas laporan keuangan dalam mengukur kinerja karyawan?	Pearson Correlation	,223	0,1638	Valid
Bagaimana pengambilan keputusan dengan dasar laporan keuangan perusahaan	Pearson Correlation	,294**	0,1638	Valid
Bagaimana gambaran pencapaian target perusahaan dalam laporan keuangan perusahaan	Pearson Correlation	,384**	0,1638	Valid
Selama ini saya mengerti dengan benar job description (deskripsi kerja) pekerjaan saya.	Pearson Correlation	,408**	0,1638	Valid
Bagaimana kontribusi dari strategi perusahaan untuk meningkatkan laba perusahaan	Pearson Correlation	,300**	0,1638	Valid
Selama ini saya mudah memahami peraturan kerja yang ada.	Pearson Correlation	,439**	0,1638	Valid
Selama ini peraturan kerja organisasi telah dijalankan secara konsisten.	Pearson Correlation	,321**	0,1638	Valid
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Sumber : data primer, diolah 2018

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai korelasi (r hitung) yang lebih besar dari r kritis, sebesar 0.1638. Dari hasil tabel 4.6 tersebut menunjukkan bahwa seluruh kuesioner valid.

4.2.1.2 Uji Validitas Variabel Perspektif Pelanggan

Tabel 4.7. Uji Validitas Variabel Perspektif Pelanggan

Correlations				
		P_PELANGGAN	r tabel	kesimpulan
Bagaimana pendapat anda mengenai kecepatan pendistribusian produk?	Pearson Correlation	,207*	0,1638	Valid

Keramahan karyawan dalam melayani pelanggan	Pearson Correlation	,273**	0,1638	Valid
Perusahaan menggunakan perlengkapan yang baik	Pearson Correlation	,362**	0,1638	Valid
Bagaimana pendapat anda mengenai harga yang ditawarkan ?	Pearson Correlation	,253	0,1638	Valid
Bagaimana pendapat anda mengenai kemudahan menghubungi perusahaan dalam rangka pemesanan barang ?	Pearson Correlation	,206*	0,1638	Valid
Karyawan berpenampilan baik dalam memberikan pelayan secara individu kepada pelanggan	Pearson Correlation	,1682	0,1638	Valid
Sikap karyawan dalam melayani pelanggan	Pearson Correlation	,238*	0,1638	Valid
Bagaimana pendapat anda mengenai hubungan kerjasama yang dibangun oleh perusahaan?	Pearson Correlation	,215*	0,1638	Valid
Bagaimana pendapat anda mengenai kemudahan menghubungi perusahaan dengan pelanggan?	Pearson Correlation	,1648	0,1638	Valid
Bagaimana pendapat anda mengenai kebijakan dan syarat pembayaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan?	Pearson Correlation	,440**	0,1638	Valid
Ketepatan waktu pengiriman barang kepada pelanggan	Pearson Correlation	,447**	0,1638	Valid
Ketepatan waktu pelayanan terhadap pelanggan	Pearson Correlation	,468**	0,1638	Valid
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Sumber : data primer, diolah 2018

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai korelasi (r hitung) yang lebih besar dari r kritis, sebesar 0.1638. Dari hasil tabel 4.7 tersebut menunjukkan bahwa seluruh kuesioner valid.

4.2.1.3 Uji Validitas Variabel Perspektif Internal Bisnis

Tabel 4.8. Uji Validitas Variabel Perspektif Internal Bisnis

		PIB	r tabel	kesimpulan
Bagaimana mengenai jumlah dan kondisi armada perusahaan	Pearson Correlation	,554**	0,1638	Valid
Bagaimana akses dengan supplier	Pearson Correlation	,437**	0,1638	Valid
Bagaimana fasilitas untuk mendukung pekerjaan di perusahaan	Pearson Correlation	,331**	0,1638	Valid
Bagaimana kemudahan penanganan klaim	Pearson Correlation	,419**	0,1638	Valid
Perusahaan memberikan tempat pelayanan yang nyaman	Pearson Correlation	,227*	0,1638	Valid
Komunikasi antara pimpinan dengan karyawan	Pearson Correlation	,164	0,1638	Valid
Bagaimana kemudahan dana untuk operasional	Pearson Correlation	,203*	0,1638	Valid
Kecepatan dalam melayani pelanggan	Pearson Correlation	,589**	0,1638	Valid
Perusahaan memberikan garansi untuk setiap produk yang dijual	Pearson Correlation	,437**	0,1638	Valid
Perusahaan memberikan garansi berupa fasilitas perbaikan secara gratis	Pearson Correlation	,263**	0,1638	Valid

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : data primer, diolah 2018

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai korelasi (r hitung) yang lebih besar dari r kritis, sebesar 0.1638. Dari hasil tabel 4.8 tersebut menunjukkan bahwa seluruh kuesioner valid.

4.2.1.4 Uji Validitas Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Correlations				
		PPP	r tabel	kesimpulan
Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk saya belajar	Pearson Correlation	,354**	0,1638	Valid
Pekerjaan saya memberikan peluang untuk menerima tanggungjawab dari tempat saya bekerja	Pearson Correlation	,444**	0,1638	Valid
Perusahaan memberikan pengarahan kepada setiap karyawan	Pearson Correlation	,310**	0,1638	Valid
Bagaimana pendapat anda mengenai gaji dan tunjangan yang diberikan ?	Pearson Correlation	,281**	0,1638	Valid
Bagaimana menurut anda mengenai program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan karyawan?	Pearson Correlation	,220*	0,1638	Valid
Bagaimana pendapat anda mengenai penghargaan yang diberikan atas hasil kerja?	Pearson Correlation	,170	0,1638	Valid
Bagaimana pendapat anda mengenai sistem kenaikan jabatan	Pearson Correlation	,200	0,1638	Valid
Bagaimana pendapat anda mengenai pembagian tugas untuk masing – masing bagian	Pearson Correlation	,331**	0,1638	Valid
Perusahaan memberikan motivasi kepada setiap karyawan	Pearson Correlation	,180	0,1638	Valid
Perusahaan memberikan pengarahan kepada setiap karyawan	Pearson Correlation	,388**	0,1638	Valid

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : data primer, diolah 2018

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai korelasi (r hitung) yang lebih besar dari r kritis, sebesar 0.1638. Dari hasil tabel 4.9 tersebut menunjukkan bahwa seluruh kuesioner valid.

4.2.1.5 Uji Validitas Variabel Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan

Tabel 4.10. Uji Validitas Variabel Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan

		POKK	r tabel	kesimpulan
Bakat kepemimpinan saya dapat berkembang dan diimplementasikan di lingkungan organisasi ini	Pearson Correlation	,168	0,1638	Valid
Saya bisa memengaruhi orang di lingkungan organisasi ini.	Pearson Correlation	,197*	0,1638	Valid
Selama bekerja di organisasi ini pendapatan saya bertambah	Pearson Correlation	,270**	0,1638	Valid
Di organisasi ini, perbedaan kekayaan pribadi seseorang berpengaruh kepada tingkat kemampuan memimpin orang lain.	Pearson Correlation	,236*	0,1638	Valid
Organisasi ini selalu mendorong saya untuk meraih keberhasilan.	Pearson Correlation	,225*	0,1638	Valid
Selama ini organisasi menilai prestasi saya dari hasil kerja saya secara adil dan terbuka.	Pearson Correlation	,339**	0,1638	Valid
Organisasi selalu mendukung saya dalam meraih suatu keberhasilan.	Pearson Correlation	,384**	0,1638	Valid
Perusahaan memberikan prosedur pelayan yang sama bagi setiap pelanggan dalam penampilan fisik, peralatan, personel dan media komunikasi	Pearson Correlation	,408**	0,1638	Valid
Memberikan kemudahan dalam mengorder barang	Pearson Correlation	,333**	0,1638	Valid
Memberikan pelayan kepada setiap pelanggan dengan berlaku adil	Pearson Correlation	,273**	0,1638	Valid

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Sumber : data primer, diolah 2018

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai korelasi (r hitung) yang lebih besar dari r kritis, sebesar 0.1638. Dari hasil tabel 4.10 tersebut menunjukkan bahwa seluruh kuesioner valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Tabel 4.11. Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach	Ket
Perspektif Keuangan	,655	Reliabel
Perspektif Pelanggan	,695	Reliabel
Perspektif Internal Bisnis	,614	Reliabel
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran	,630	Reliabel
Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan	,665	Reliabel

Sumber : data primer, diolah 2018

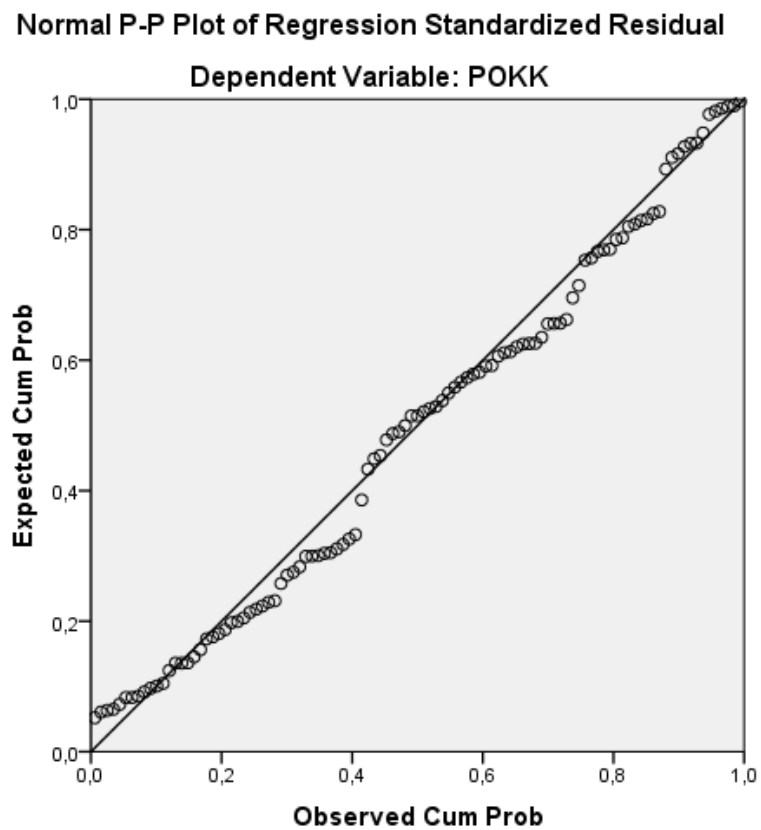
Berdasarkan tabel 4.11 di atas, nilai Alpha Cronbach dari seluruh variabel penelitian lebih besar dari 0,60; dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian adalah reliabel.

4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.2.3.1 Uji Normalitas

4.2.3.1.1 Uji Normalitas dengan P-Plot

Gambar 4.6 Uji Normalitas Data Dengan P-Plot



Sumber : Data primer 2018, diolah

Berdasarkan gambar diatas titik titik residual berada disekitar garis diagonal, maka data terdistribusi normal.

4.2.3.1.2 Uji Normalitas dengan Kolmogorov/ Smirnov

Tabel 4.12 Uji Normalitas dengan Kolmogorov/ Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,37414112
Most Extreme Differences	Absolute	,080
	Positive	,080
	Negative	-,049
Test Statistic		,080
Asymp. Sig. (2-tailed)		,095 ^c

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data primer 2018, diolah

Berdasarkan tabel diatas nilai Asymp.Sig. (2-tailed) sebesar 0.095 lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi normal.

4.2.3.2. Uji Multikolinearitas

Tabel 4.13. Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	P_KEU	,994	1,006
	P_PELANGGAN	,750	1,334
	PIB	,753	1,328
	PPP	,985	1,016

a. Dependent Variable: POKK

Sumber : Data primer 2018, diolah

Berdasarkan tabel di atas nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10 maka terhindar dari multikolenialitas

4.2.3.3 Uji Auto Korelasi

Tabel 4.14. Uji Auto Korelasi**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,916 ^a	,739	,546	1,40135	1,773

a. Predictors: (Constant), PPP, P_KEU, PIB, P_PELANGGAN

b. Dependent Variable: POKK

Sumber : Data primer 2018, diolah

Berdasarkan tabel diatas (n=105, k=4) nilai dL 1,6038 dan nilai dU 1,1617 dan 4-dU sebesar 2,8383. Nilai Durbin –Watson sebesar 1,773 dengan demikian $1,1617 < 1,773 < 2,8383$, sehingga terhindar dari Autokorelasi baik positif maupun negatif (dapat disimpulkan).

4.2.3.4 Uji Heteroskedastisitas**Tabel 4.15. Uji Heteroskedastisitas Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,861	,624		7,785	,000
	LN_X1	-,095	,077	-,121	-1,233	,220
	LN_X2	-,026	,094	-,031	-,272	,786
	LN_X3	-,019	,078	-,028	-,245	,807
	LN_X4	-,144	,101	-,141	-1,428	,157

a. Dependent Variable: LN_RES2

Sumber : Data primer 2018, diolah

Berdasarkan tabel diatas nilai t-hitung dengan uji Glesjer lebih kecil dri t-tabel (1,98397) dengan demikian terhindar dari Heteroskedastisitas

4.2.4 Hasil Uji Hipotesis**4.2.4.1 Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Tabel 4.1N6. Uji Simultan (kelayakan Model)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,868	4	1,967	4,002	,001 ^b
	Residual	196,379	100	1,964		
	Total	204,248	104			

a. Dependent Variable: POKK

b. Predictors: (Constant), PPP, P_KEU, PIB, P_PELANGGAN

Sumber : Data primer 2018, diolah

Berdasarkan tabel diatas nilai F hitung sebesar 4,002 lebh besar dari F tabel (2,46), tingkat signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian secara simultan Perspektif Keuangan (P-Keu.), Perspektif Pelanggan (P_Pelanggan), Perspektif Internal Bisnis (PIB) dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (PPP) berpengaruh signifikan terhadap Perspektif POKK (model layak digunakan).

4.2.4.2 Hipotesis Parsial (Uji t)

Tabel 4.17. Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6,491	7,058		8,004	,000		
P_KEU	,103	,080	,126	6,281	,000	,994	1,006
P_PELANGGAN	,016	,063	,029	3,254	,042	,750	1,334
PIB	,019	,079	,047	4,239	,012	,753	1,328
PPP	,148	,102	,034	4,453	,019	,985	1,016

a. Dependent Variable: POKK

Sumber : Data primer 2018, diolah

Uji t digunakan untuk membuktikan pengaruh variable independen terhadap variable dependen secara individu, yaitu pengaruh perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis, pertumbuhan dan perkembangan terhadap perspektif optimalisasi kinerja keuangan

Berdasarkan tabel 4.17 diatas dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Variabel Perspektif Keuangan (P.Keu), X_1

Nilai t-hitung sebesar 6,281 lebih besar dari t-tabel (1,96397), tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian P,Keu (X_1) berpengaruh signifikan terhadap POKK.

2. Variabel Perspektif Pelanggan (P_Pelanggan), X_2

Nilai t-hitung sebesar 3,254 lebih besar dari t-tabel (1,96397), tingkat signifikansi sebesar 0,042 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian P.Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap POKK.

3. Variabel Perspektif Internal Bisnis (PIB), X_3

Nilai t-hitung sebesar 4,239 lebih besar dari t-tabel (1,96397), tingkat signifikansi sebesar 0,12 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian PIB berpengaruh signifikan terhadap POKK.

4. Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan (PPP), X_4

Nilai t-hitung sebesar 4,453 lebih besar dari t-tabel (1,96397), tingkat signifikansi sebesar 0,019 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian PPP berpengaruh signifikan terhadap POKK.

4.2.4.3 Regresi Linear Berganda

Tabel 4.18. Regresi Linear Berganda (Uji t)

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,491	7,058		8,004	,000		
	P_KEU	,103	,080	,126	6,281	,000	,994	1,006
	P_PELANGGAN	,016	,063	,029	3,254	,042	,750	1,334
	PIB	,019	,079	,047	4,239	,012	,753	1,328
	PPP	,148	,102	,034	4,453	,019	,985	1,016

a. Dependent Variable: POKK

Sumber : Data primer 2018, diolah

Regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Maka berdasarkan tabel 25 di atas, regresi linear yang terbentuk dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = 6,491 + 0,103X_1 + 0,016X_2 + 0,019X_3 + 0,148X_4 + e$$

Dari hasil regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- Jika tidak terdapat 4 perspektif (P_Keu, P_Pelanggan, PIB dan PPP sama dengan nol) maka POKK sebesar 6,491.
- Setiap kenaikan satu satuan P-Keu akan meningkatkan POKK sebesar 0,103.
- Setiap kenaikan satu satuan P-Pelanggan akan meningkatkan POKK sebesar 0,016.
- Setiap kenaikan satu satuan PIB akan meningkatkan POKK sebesar 0,019.

- e. Setiap kenaikan satu satuan PPP akan meningkatkan POKK sebesar 0,148.

4.2.4.4 Korelasi dan Determinasi

Tabel 4.19. Korelasi dan Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,916 ^a	,739	,546	1,40135	1,773

a. Predictors: (Constant), PPP, P_KEU, PIB, P_PELANGGAN

b. Dependent Variable: POKK

Sumber : Data primer 2018, diolah

Berdasarkan tabel 4.19 diatas dapat disimpulkan :

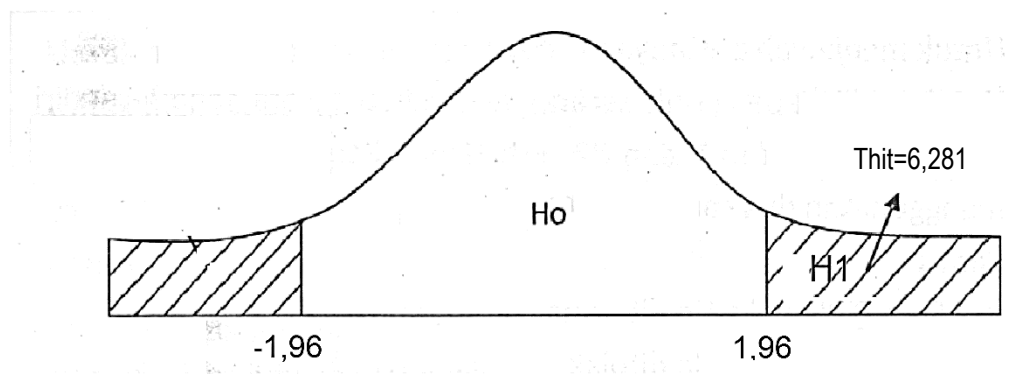
- Nilai R sebesar 0,916 (mendekati satu), hubungan antara P.Keu, P_Pelanggan, PIB dan PPP dengan POKK kuat positif.
- Nilai Adjusted R Square sebesar 0,546 ; P.Keu, P_Pelanggan, PIB dan PPP memberikan kontribusi (berpengaruh) terhadap POKK sebesar 54,6%, sisanya sebesar 45,4 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

4.3. Pembahasan hasil penelitian

4.3.1. Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan

Uji hipotesis menunjukkan bahwa H_1 diterima. Artinya Perspektif Keuangan terhadap optimalisasi perspektif kinerja keuangan berpengaruh secara signifikan. Jika perspektif keuangan makin tinggi maka kualitas perspektif kinerja keuangan akan meningkat.

Gambar 4.1
Uji hipotesis H_1



Hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil penelitian pada variabel Perspektif Keuangan bahwa unsur yang memberikan kontribusi terbesar diperoleh dari skor tertinggi quisioner :

1. Pertumbuhan pendapatan yang disajikan dalam bentuk laporan keuangan selama ini.(459)
2. Pencapaian target perusahaan dalam laporan keuangan perusahaan (446)

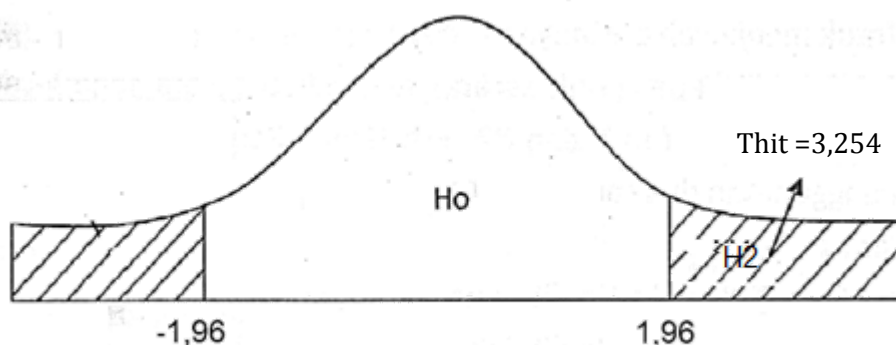
3. Strategi perusahaan untuk meningkatkan laba perusahaan (445)
4. Peraturan kerja organisasi telah dijalankan secara konsisten. (445)

Hasil penelitian ini sesuai dengan Tifany A. Lokatili dan Devi (2013) dengan judul Analisa pengaruh penggunaan balanced score card terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara balanced scorecard terhadap keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

4.3.2. Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan

Uji hipotesis menunjukkan bahwa H_2 diterima. Artinya Perspektif Pelanggan terhadap optimalisasi perspektif kinerja keuangan berpengaruh secara signifikan. Jika perspektif pelanggan makin tinggi maka kualitas optimalisasi perspektif kinerja keuangan akan meningkat.

Gambar 4.2
Uji hipotesis H_2



Hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil penelitian pada variabel Perspektif Pelanggan bahwa unsur yang memberikan kontribusi terbesar diperoleh dari skor tertinggi quisioner :

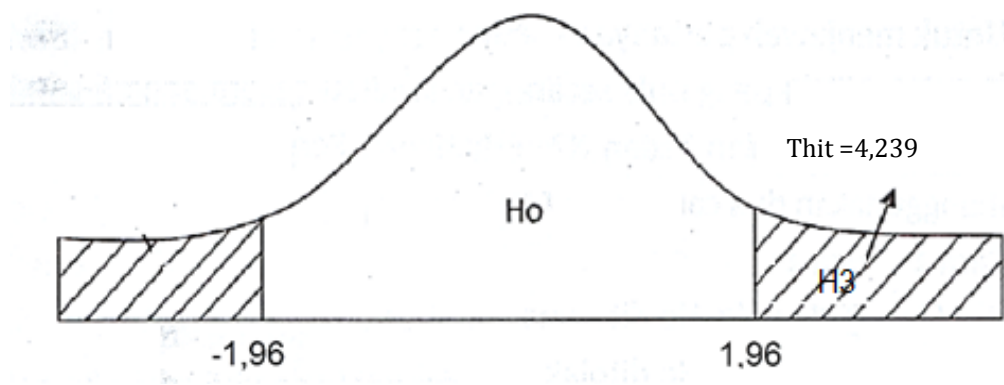
1. Karyawan berpenampilan baik dalam memberikan pelayan secara individu kepada pelanggan (473)
2. Mengenai kecepatan pendistribusian produk? (471)
3. Ketepatan waktu pengiriman barang kepada pelanggan (468)
4. Perusahaan menggunakan perlengkapan yang baik (467)

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Verni Kurniasari dan Gesti Memarista (2016) dengan judul Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi kasus pada PT. Aditya Sentana Agro). berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap : (1) Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang (mengalami penurunan); (2) Dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan; (3) Perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan baik

4.3.3. Pengaruh Perspektif Internal Bisnis terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan

Uji hipotesis menunjukkan bahwa H_3 diterima. Artinya Perspektif Internal Bisnis terhadap optimalisasi perspektif kinerja keuangan berpengaruh secara signifikan. Jika perspektif Internal Bisnis makin tinggi maka kualitas perspektif kinerja keuangan akan meningkat.

Gambar 4.3
Uji hipotesis H_3



Hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil penelitian pada variabel Perspektif Keuangan bahwa unsur yang memberikan kontribusi terbesar diperoleh dari skor tertinggi quisioner :

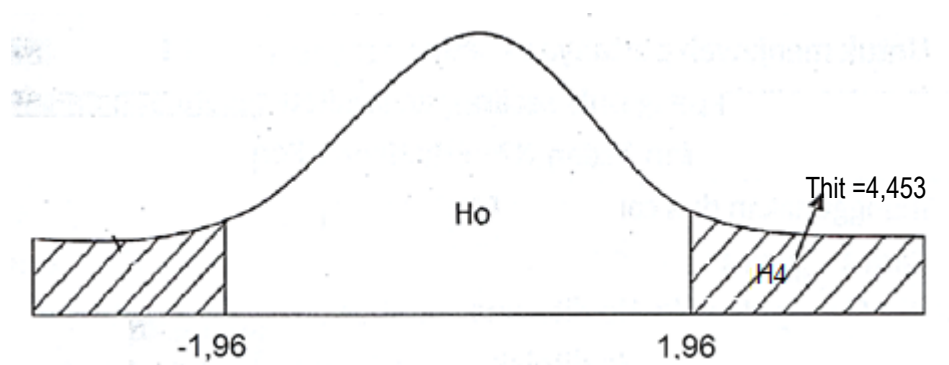
1. Komunikasi antara pimpinan dengan karyawan (474)
2. Kemudahan dana untuk operasional (468)
3. Fasilitas untuk mendukung pekerjaan di perusahaan (466)
4. Perusahaan memberikan garansi berupa fasilitas perbaikan secara gratis (466)

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian dari Haryadi Sarjono, Arko Pujadi, Henry Wono Wong (2010) dengan judul Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Dritama Brokenrindo, Jakarta Timur, yang secara keseluruhan kinerja keuangan perusahaan selama periode 2005 – 2007 menunjukkan hasil yang kurang memuaskan masih jauh dari target yang ditetapkan

4.3.4. Pengaruh Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan

Uji hipotesis menunjukkan bahwa H_3 diterima. Artinya Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap optimalisasi perspektif kinerja keuangan berpengaruh secara signifikan. Jika perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran makin tinggi maka kualitas perspektif kinerja keuangan akan meningkat.

Gambar 4.4
Uji hipotesis H_4



Hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil penelitian pada variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran bahwa unsur yang memberikan kontribusi terbesar diperoleh dari skor tertinggi quisioner :

1. Mengenai penghargaan yang diberikan atas hasil kerja (471)
2. Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk saya belajar (470)
3. Perusahaan memberikan pengarahan kepada setiap karyawan (469)
4. Pembagian tugas untuk masing – masing bagian (468)

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian dari Marisa Lidya Rumintjap (2013) dengan judul Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan, hasil menunjukkan terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik.

4.3.5. Secara Simultan Bahwa Optimalisasi Perspektif Keuangan sangat dipengaruhi oleh Perspektif antara lain :

1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan Skor Koefisien = 1,48
2. Perspektif Keuangan dengan Skor Koefisien = 0,103
3. Perspektif Internal Bisnis dengan Skor Koefisien = 0,019
4. Perspektif Pelanggan dengan Skoor Koefisien = 0,16

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisis hasil penelitian ini dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan signifikan berpengaruh positif yang terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan di lingkungan perusahaan distributor.
2. Perspektif Pelanggan signifikan berpengaruh positif yang terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan di lingkungan perusahaan distributor.
3. Perspektif Internal Bisnis signifikan berpengaruh positif yang terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan di lingkungan perusahaan distributor.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan signifikan berpengaruh positif yang terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan di lingkungan perusahaan distributor.
5. Nilai Adjusted R Squre sebesar 0,546 ; P.Keu, P_Pelanggan, PIB dan PPP memberikan kontribusi (berpengaruh) terhadap POKK sebesar 54,6%,

sisanya sebesar 45,4 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

5.2 Saran

Untuk perbaikan dan kemajuan maka peneliti menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Guna meningkatkan Perspektif Keuangan, maka sebaiknya penyampaian laporan keuangan tepat waktu dan sesuai dengan standar akuntansi.
2. Manajemen lebih mengintensifkan dialog-dialog dengan konsumen untuk mengetahui kekurangan kinerja pemasaran perusahaan untuk pengambilan keputusan strategik terhadap perilaku pelanggan.
3. Menjalin hubungan kepada *stakeholder* dalam usaha perbaikan komunikasi lingkungan bisnis.
4. Mengupayakan terwujudnya pengembangan teknologi dan pembelajaran arus sistem informasi akuntansi dalam pengambilan Manajemen perusahaan.
5. Meningkatkan kontribusi ke empat komponen Balanced Scorecard dalam menunjang kinerja keuangan perusahaan.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. IDENTITAS DIRI

Nama : Zulmita
Tempat/Tanggal Lahir : Lampung, 12 Oktober 1974
Kebangsaan : Indonesia
Agama : Islam
Alamat : Jl. RM Khafi 1, Gang Jamblang No.64 Rt/Rw :
04/003 Kel. Jakagarsa, Kec. Jagakarsa
Jakarta Selatan

B. PENDIDIKAN

1. SD Al Jamiyatul Wasliyah berijazah tahun 1987
2. SMPN 97 Jakarta, berijazah tahun 1990
3. SMAN 22 Jakarta, berijazah tahun 1993
4. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya Jakarta, Program Studi Akuntansi
Jenjang Pendidikan S1 angkatan 2011

C. PENGALAMAN KERJA

- Dewan Pimpinan Pusat Federasi Serikat Pekerja Niaga, Bank, Jasa dan Asuransi
(Federasi SP NIBA) dari tahun 1996 sampai dengan 2013.
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya dari Maret 2014 sampai dengan
sekarang

Jakarta, 26 September 2018

Penyusun,

Zulmita

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukirno, (2004), *Auditing : Pemeriksaan Akuntan*. Salemba Empat, Jakarta
- Baridwan Zaki, (2000), *Intermediate Accounting*, Yogyakarta : BPFE.
- Sawir, Agnes, (2005), *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kaplan Robert.S. dan David P.Norton, (2008), *Balanced Scorecard : Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga.Jakarta.
- Hansen Don R dan Maryanne Mowen,(2009), *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi (2001), *Akuntansi Manajemen: Konsep, Biaya, Manfaat dan Rekayasa*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi, (2007), *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan* : Edisi Pertama, Jakarta Salemba Empat.
- Mulyadi, (2009), *Sistem terpadu Pengelolaan Kinerja Personal berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta;UPP STIM YKPN.
- Yuwono, Sony,dkk.(2009), *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard :Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama..
- Tunggal, Amin Widjaya,(2005), *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Harvarindo.Jakarta

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston : Harvard Business School Press.

Tim Dosen Pembimbing Skripsi (2012), *Pedoman Penulisan Skripsi*, Jakarta, : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya.

Soemarsono, (2005), *Akuntansi Suatu Pengantar*. Jakarta : Rineke Cipta..

Munawir.S, (2004) *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta : Liberty.

Prawiranegoro, Darsono, (2005), *Akutansi Manajemen*. Jakarta: Diadit Media.

www.google.com

LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian

2. Petunjuk Pengisian Kuisinoner

3. Skor Jawaban

4. Daftar Customer PT. Adisha