KONTRIBUSI PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN

STUDI KASUS DI PERUSAHAAN JASA PERANTARA ASURANSI – PT. XYZ

J U N A I D I

2202002002

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI

UNIVERSITAS BINA NUSANTARA
JAKARTA

2002

KONTRIBUSI PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN

STUDI KASUS DI PERUSAHAAN JASA PERANTARA ASURANSI – PT. XYZ

J U N A I D I

2202002002

Tesis Sebagai Salah Satu Syarat Untuk

Memperoleh Gelar

Magister Manajemen

Pada

Program Pascasarjana

Universitas Bina Nusantara

KONTRIBUSI PENERAPAN BALANCED SCORECARD
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN
STUDI KASUS DI PERUSAHAAN JASA PERANTARA ASURANSI – PT. XYZ

J U N A I D I

02002002002

Pembimbing

(**Prof. Dr. Drs. Gerardus Polla MAAppSc**)

Tgl. - -

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan atas kasih karuniaNYA sehingga peneliti dapat memyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Managemen Sistem Informasi Akuntansi Universitas Bina Nusantara.

Penulisan penelitian ini dilandasi teori yang telah dipelajari selama mengikuti perkuliahan dan pengalaman peneliti. Namun dalam penelitian yang dilakukan tetap terdapat kelemahan sehingga tesis ini masih jauh dari sempurna.

Dalam menyelesaikan tesis ini banyak pihak yang memberikan bimbingan, bantuan dan dorongan. Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Th. Widia S., MM, sebagai Rektor Universitas Bina Nusantara.
2. Bapak Dr. Irsan Yani, sebagai Ketua Jurusan Sistem Informasi Akuntansi.
3. Bapak Prof. Dr. Drs. Gerardus Polla MAAppSc, sebagai pembimbing yang telah banyak meluang waktunya untuk mengoreksi dan memberikan banyak saran sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
4. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Universitas Bina Nusantara, khususnya Bapak Roy Sembel, PhD, Bapak Dr. R. Eko Indrajit dan Bapak Bun Sucento, MBA, M.MGT yang telah banyak membantu peneliti memberikan saran tambahan.
5. Rekan-rekan karyawan pada PT. XYZ yang telah meluangkan waktunya dalam mengisi kuesioner untuk penelitian ini.
6. Ibunda, Kakak Kandung dan Kakak Ipar terkasih yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan studi ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa S2 UBINUS, khususnya angkatan X dan rekan-rekan satu tim bimbingan tesis Bapak Gerardus Polla, serta semua pihak yang telah membantu baik secara manual dan materil dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Akhir kata, peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih banyak memiliki berbagai kelemahan dan kekurangan sehubungan dengan keterbatasan waktu, pengetahuan, kemampuan, pengalaman dan literatur yang peneliti pelajari. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi anda yang membutuhkan.

Jakarta, 05 July 2002

Peneliti,

Junaidi

ABSTRAK

Di era informasi dewasa ini, suatu sistem pengukuran baru yang berbasis pada pengukuran kinerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mengelola organisasi agar perusahaan dapat dengan mudah mengetahui kondisi perusahaannya setiap saat. Dengan demikian dapat terumuskan perlunya sebuah sistem “dashboard” yang dapat menunjukan posisi perusahaan dari waktu ke waktu dan progress yang dicapainya, serta pencapaian sasaran agar “manageable” dan “achievable”.

Penelitian dilakukan terhadap PT. XYZ yang bergerak di bidang jasa perantara asuransi yang bertujuan untuk merancang model pengukuran kinerja bisnis dengan pendekatan yang disebut Balanced Scorecard (BSC) dengan menggunakan empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Model pengukuran kinerja dengan BSC ini dipandang sesuai dengan pertimbangan bahwa konsep ini mampu menyeimbangkan rencana jangka pendek dengan rencana jangka panjang, serta menyeimbangkan kinerja finansial dengan kinerja non-finansialnya. Disamping itu, penelitian juga memakai metode survei dengan mengirim dan membagikan kuesioner kepada responden, dan melakukan perbandingan dengan menggunakan analisa komparatif beberapa tolok ukur sebelum dan sesudah penerapan BSC,. Tujuan kedua dari penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kontribusi BSC dapat diterapkan terutama peranannya dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. XYZ. Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini yaitu agar perusahaan mempunyai strategi bisnis dan program kerja yang tepat dalam menghadapi perubahan-perubahan yang ada, sehingga mampu mempertahankan dan mengembangkan usahanya dimasa depan sesuai dengan visi dan misinya.

Dengan menggunakan teknik penelitian tersebut ternyata penerapan BSC melalui empat perspektifnya dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini memberikan indikasi bahwa PT. XYZ terus berorientasi pada upaya - upaya memperhatikan kepuasan pelanggan untuk mendapatkan kepercayaan dari kualitas jasa asuransi yang di tawarkan yang diikuti dengan adanya dukungan pegawai-pegawai yang produktif dan berkomitmen yang akan mampu menyampaikan produk / jasa secara efisien, konsisten dan tepat waktu, sehingga berdampak terhadap kemampuan organisasi dalam menghasilkan financial return yang memadai.

Akhirnya, dalam usaha penerapan BSC pada usulan-usulan pengukuran, target serta inisiatif strategis yang diberikan dapat menjadi pola umpan balik proses pembelajaran strategi di PT. XYZ agar upaya peningkatan kinerja perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Kata kunci : Balanced Scorecard (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan), kinerja perusahaan.

DAFTAR ISI

Hal

Halaman Judul Luar …… i

Halaman Pernyataan …… ii

Persetujuan Pembimbing ……. iii

KATA PENGANTAR ……... iv

ABSTRAK ……. vi

DAFTAR ISI ……. vii

DAFTAR TABEL ……. x

DAFTAR GAMBAR …… xi

DAFTAR LAMPIRAN …… xii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang …….. 1

1.2 Rumusan Permasalahan …… 3

1.3 Tujuan Penelitian ……..…… 4

1.4 Manfaat Penelitian …… 4

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan …… 5

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Perusahaan ……..……. 7

2.1.1 Pengertian Kinerja ……..…… 7

2.1.2 Pengukuran Kinerja berdasarkan Konsep Tradisional ……..……... 9

2.2 *Balanced Scorecard* ……..…… 9

2.2.1 Perspektif Keuangan ……... 15

2.2.2 Perspektif Pelanggan …….. 18

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal …… 23

2.2.4 Perspektif Belajar dan Pertumbuhan …….. 29

2.3 Pengukuran Kinerja melalui Balanced Scorecard … 33

2.4 Penentuan *Objective* (Tujuan) dan Target Perspektif 34

2.4.1 Penentuan *Objective* (Tujuan) Perspektif ….. 34

2.4.2 Penentuan Target Perspektif ……... 36
2.5 Langkah Persiapan Penerapan *Balanced Scorecard* . 37
2.6 Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. XYZ …….…….. 40
2.6.1 Gambaran Umum Perusahaan ……. 40
2.6.2 Visi dan Misi Perusahaan …… 42
2.7 Empat Perspektif *Balanced Scorecard* pada PT. XYZ …….…….. 43
2.7.1 Usulan Perspektif Keuangan pada PT. XYZ ... 43
2.7.2 Usulan Perspektif Pelanggan pada PT. XYZ ... 46
2.7.3 Usulan Perspektif Proses Bisnis Internal pada PT. XYZ ……. 49
2.7.4 Usulan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT. XYZ …….. 51
2.8 Kerangka Berpikir ……..…….. 55
2.9 Pengajuan Hipotesis ……..…… 55

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Pemecahan Masalah …….. 56
3.2 Desain Penelitian ……..…… 57
3.3 Teknik Pengumpulan Data ……... 60
3.4 Teknik Analisa Data ……... 61
3.4.1 Tahap Persiapan ……... 62
3.4.2 Analisa Deskriptif …… 63
3.4.3 Pengujian terhadap Kualitas Data …….. 63
3.4.4 Pengujian Hipotesis ……. 64

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Uji Statistik …….. 67
4.1.1 Instrumen dan Responden …… 67
4.1.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas …… 67
4.1.3 Data Responden ……... 70

4.2 Pembuktian Hipotesis ……... 73
4.2.1 Statistik Deskripsi …… 74
4.2.2 Koefisien Korelasi Bivariate …… 73
4.2.3 Pengujian Hipotesis ……. 76
4.3 Pembahasan Hasil-hasil Penelitian ……... 82

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan ……... 87
5.2 Saran ……. 88
5.3 Open Problem ……... 89
DAFTAR ACUAN …… 90
DAFTAR PUSTAKA …… 92
LAMPIRAN A Kuesioner Penelitian …….. L-1
LAMPIRAN B Output perhitungan SPSS ……..…… L-9
LAMPIRAN C Data Responden ……. L-27
DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Hal

Tabel 2.1	Usulan Penjabaran Pengukuran Perspektif Keuangan PT.XYZ ……..	45
Tabel 2.2	Usulan Penjabaran Pengukuran Perspektif Pelanggan PT. XYZ …….	48
Tabel 2.3	Usulan Penjabaran Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal PT. XYZ ……...	50
Tabel 2.4	Usulan Penjabaran Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. XYZ ……	53
Tabel 3.1	Kriteria-kriteria untuk masing-masing Variabel Penelitian	59
Tabel 3.2	Rasio Jumlah Sampel …….	61
Tabel 4.1	Tingkat Reliabilitas (*Alpha*) Kuesioner Uji Coba untuk tiap-tiap Variabel ……	67
Tabel 4.2	Tingkat Reliabilitas (*Alpha*) Kuesioner untuk 48 Responden pada tiap-tiap Variabel ……	68
Tabel 4.3	Posisi Jabatan Responden ……..	69
Tabel 4.4	Departement / Divisi Responden ……...	69
Tabel 4.5	Pengalaman Kerja Responden ……	70
Tabel 4.6	Latar Belakang Pendidikan Responden …….	71
Tabel 4.7	Urutan (Prioritas) Perspektif Terpenting Menurut Responden ……..	72
Tabel 4.8	Statistik Deskriptif masing-masing Variabel …….	73
Tabel 4.9	Koefisien antar Variabel (Kendall) ……	74
Tabel 4.10	Pengujian Hipotesis dengan *Regression* Analysis……..	76
Tabel 4.11	Pengujian Hipotesis dengan *Comparative Analysis* ……...	79

DAFTAR GAMBAR

Hal

Gambar 2.1	Penjabaran Visi Organisasi ke dalam Perspektif yang Komprehensif ……...	11
Gambar 2.2	Hubungan Sebab-Akibat Inti Pengukuran Pelanggan ….	21
Gambar 2.3	Model Generik Rantai Nilai …….	25
Gambar 2.4	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	31
Gambar 2.5	Kerangka Berpikir *Balanced Scorecard* ……..	34
Gambar 2.6	Penjabaran Strategi ke dalam *Objectives, Target* dan *Strategic Initiatives* ……..	37
Gambar 2.7	Langkah Persiapan Penerapan *Balanced Scorecard* (*Milestone*) ……...	40
Gambar 2.8	Penjabaran Komprehensif *Balanced Scorecard* pada PT. XYZ ……..	54
Gambar 3.1	Desain Penelitian …….	58
Gambar 4.1	Posisi Jabatan Responden ……	69
Gambar 4.2	Departement / Divisi Responden …….....	70
Gambar 4.3	Pengalaman Kerja Responden …….	70
Gambar 4.4	Latar Belakang Pendidikan Responden ……...	71
Gambar 4.5	Urutan (Prioritas) Perspektif Terpenting Menurut Responden ……	72
Gambar 4.6	Hubungan Sebab Akibat Empat Perspektif BSC …….	83

DAFTAR LAMPIRAN

		Hal
Lampiran A	Kuesioner Penelitian …….....	L-1
Lampiran B	Pengujian Reliabilitas & Validitas kuesioner uji coba 1..	L-9
	Pengujian Reliabilitas & Validitas kuesioner uji coba 2..	L-14
	Pengujian Reliabilitas & Validitas kuesioner final ……..	L-19
	Descriptive Statistics ……	L-24
	Nonparametric Correlations ……	L-24
	Regression Analysis …….	L-25
	T-Test ……...	L-26
Lampiran C	Data Responden ……...	L-27
	Data Komparatif ……..	L-29

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Meningkatnya kinerja perusahaan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan persaingan. Ditambah lagi dengan makin dekatnya era pasar bebas, menuntut setiap perusahaan untuk dapat melaksanakan strateginya dalam memenangkan persaingan dan mampu menggunakan sumber dayanya secara lebih efektif dan efisien sehingga visi perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis-bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi tersebut, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis mereka. Kemampuan perusahaan dalam menetapkan keputusan dan kebijakan strateginya akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

PT. XYZ adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa perantara asuransi yang berdiri sejak tanggal 28 Mei 1975 dan memiliki ± 80 orang karyawan, berlokasi di Gedung Bursa Efek Jakarta, Menara II, Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53. Perusahaan jasa perantara asuransi adalah perusahaan yang memberikan jasa keperantaraan dalam penutupan asuransi dan penanganan penyelesaian ganti rugi asuransi dengan bertindak untuk kepentingan tertanggung.

Selama ini, kinerja perusahaan hanya dinilai dari perspektif keuangan, seperti pertumbuhan pendapatan premi (*brokerage*), profit margin, serta

perbandingan antara anggaran (*budget*) dengan yang terjadi sebenarnya (*actual*). Harus diakui bahwa aspek keuangan merupakan muara segala keputusan, tindakan dan aktivitas manajemen di masa lalu. Pengukuran kinerja bisnis perusahaan dengan melihat aspek keuangan semata tidak akan mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Kinerja keuangan pula tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Mengatasi keterbatasan yang muncul dari metode-metode pengukuran yang hanya mengukur kinerja bisnis perusahaan dari satu aspek saja, Robert S. Kaplan (Guru besar Akuntansi dari *Harvard Business School*) dan David P. Norton (Presiden dari *Renaissance Solutions, Inc.*) pada *Harvard Business Review*, edisi Jan-Feb 1996, mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja bisnis dengan mempertimbangkan empat aspek; perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Metoda pendekatan tersebut adalah *Balanced Scorecard* (BSC) yang menyediakan kerangka komprehensif yang dapat menterjemahkan tujuan strategi perusahaan ke dalam set pengukuran kinerja bisnis perusahaan keseluruhan. Dengan BSC diharapkan dapat mengintegrasikan energi, kemampuan dan pengetahuan organisasi yang spesifik dari perusahaan agar dapat mencapai *long-term strategic goals*.

Melihat keunggulan yang ada pada BSC, permasalahan yang timbul yaitu bagaimana merancang tolok ukur yang harus dibuat berdasarkan pendekatan BSC terhadap PT. XYZ dan mengetahui apakah penerapan BSC dapat memberikan

kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Banyak indikator variabel dan tolok ukur yang dapat dipakai untuk menjawab permasalahan diatas seperti efisiensi biaya, penggunaan asset, hubungan yang baik dengan pelanggan, unjuk kerja pihak underwriter, tersedianya anggaran untuk pelatihan pegawai, partisipasi usulan / masukan pegawai, kebijakan dan peraturan pemerintah, faktor lingkungan sekitar serta faktor-faktor random lainnya seperti bencana alam, kerusuhan dan lain-lain. Membangun dan mengimplementasikan sebuah BSC membutuhkan waktu yang cukup lama, biaya yang relatif besar, disertai adanya konsensus terhadap perumusan visi dan misi perusahaan dengan menggunakan analisa terhadap lingkungan internal dan eksternal (*SWOT Analysis*) dan pemetaan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi persaingan perusahaan (*Boston dan GE Matrix*). Mengingat keterbatasan waktu, biaya dan pengalaman maka hasil penelitian diarahkan untuk perancangan tolok ukur yang harus dibuat berdasarkan pendekatan BSC terhadap PT. XYZ, sedangkan tolok ukur atau indikator yang diusulkan penentuannya dipilih dari yang dianggap paling mendasar, umum dan cukup baku bagi perusahaan, sehingga tidak memungkinkan untuk mendapatkan penjabaran yang sempurna.

1.2 Rumusan Permasalahan

PT. XYZ perlu melakukan pengembangan pengukuran kinerja bisnisnya secara komprehensif dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan usahanya dimasa depan yang akhirnya dapat menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam kondisi persaingan yang kompentitif dewasa ini.

Adapun permasalahan yang ada adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada kontribusi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan ?
2. Bagaimana perusahaan menentukan tujuan (*objective*) dan ukuran-ukuran (*measurement*) dalam penerapan *Balanced Scorecard* agar penilaian kinerja perusahaan menjadi lebih komprehensif ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah untuk:

- Membangun suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif (menyeluruh) di PT. XYZ.
- Mengetahui sejauh mana kontribusi *Balanced Scorecard* dapat diterapkan terutama peranannya dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. XYZ.
- Merancang model pengukuran kinerja bisnis perusahaan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, dengan menggunakan empat perspektif; keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang hendak diraih dari penelitian ini adalah untuk:

- Bagi perusahaan

Perusahaan mempunyai strategi bisnis dan program kerja yang tepat dalam menghadapi perubahan-perubahan yang ada, sehingga mampu

mempertahankan dan mengembangkan usahanya dimasa depan sesuai dengan visi dan misinya.

- Bagi Pengembang Ilmu

  Mengetahui pengetahuan praktis bagi pengembangan disiplin ilmu akuntansi dan hasil penelitian yang bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

- Bagi Mahasiswa

  Memperdalam pemahaman beberapa konsep teori dan relevansinya, serta merupakan bagian dalam studi kasus pada tesis mahasiswa program pasca sarjana magister manajemen sistem informasi akuntansi.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Untuk mendapatkan langkah-langkah pemecahan yang tepat dan menjaga supaya analisis yang dilakukan terarah, maka penelitian ini akan ditetapkan ruang lingkup penelitiannya, yaitu sebagai berikut :

- Visi, misi dan strategi yang dijalankan perusahaan dianggap sudah memadai yang akan menjadi "*reference point*" awal penelitian dan dengan demikian penelitian hanya akan difokuskan pada pengkajian dan usulan implementasi konsep *Balanced Scorecard* saja.
- Penelitian dilakukan sampai tahap pengukuran kinerja bisnis perusahaan setelah melakukan perencanaan strategi dengan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian diarahkan untuk perencanaan program, sehingga kelak dapat

diterapkan pada tahap implementasi kebijakan dari rancangan model *Balanced Scorecard* yang telah dibuat.

- Indikator-indikator yang diusulkan pada penelitian ini, penentuannya dipilih dari yang dianggap paling mendasar, umum dan cukup baku bagi perusahaan. Pada implementasi sebenarnya, indikator tersebut dapat dikembangkan lebih lanjut secara konsensus. Pembatasan ruang lingkup ini dilakukan karena keterbatasan waktu penelitian, namun peneliti juga akan membahas persiapan perencanaan model *Balanced Scorecard* diperusahaan yang sebaiknya dilakukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Perusahaan

2.1.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995, p.503) adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja (tt peralatan). Siegel dan Shim (1994, p.340) memberikan batasan yang lebih rinci tentang kinerja yaitu sebuah pernyataan yang menyajikan ukuran hasil yang sebenarnya dari beberapa kegiatan pribadi atau kesatuan pada periode waktu yang sama dan dibandingkan dengan anggaran atau ukuran standar yang diperoleh dengan beberapa asumsi keadaan selama periode yang sama pula. Pengertian Kinerja menurut Robbins (1984, p.413) adalah keadaan dimana individu atau kelompok berfungsi penuh menampilkan pelaksanaan tugas.

Dari ketiga ungkapan di atas dapat ditarik suatu pengertian kinerja perusahaan yaitu tingkat pelaksanaan tugas (kemampuan kerja) yang bisa mencapai baik sebagian atau semua aktifitas yang ada dalam sebuah organisasi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur kinerja mencerminkan bagaimana perusahaan memanfaatkan harta yang dimiliki secara produktif dan memonitor efisiensi penggunaan modal perusahaan dalam bentuk dana maupun barang oleh divisi operasi untuk meningkatkan

nilai bagi pemegang saham. Selain itu, perusahaan memerlukan kemampuan baru untuk dapat berhasil dalam persaingan selain kemampuan untuk mengelola barang secara efisien, misalnya menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi, memiliki konsumen yang loyal, menghasilkan inovasi produk atau jasa baru dan sebagainya.

Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan dalam periode tertentu sangat diperlukan agar prestasi perusahaan dapat diketahui. Selama ini pengukuran kinerja pada perusahaan hanya terfokus pada perspektif keuangan saja, yang hanya menggambarkan kinerja pada satu sisi yaitu perusahaan (internal), sedangkan sisi diluar perusahaan (eksternal) tidak / kurang disentuh.

Brandon Charles H. dan Drtina Ralph E. (1997, p.731) mengatakan bahwa langkah pertama dalam mendesain sistem penilaian kinerja adalah memilih alat ukur kinerja yang cocok dan sesuai dengan perhatian manajemen pada semua aktivitas perusahaan.

Selanjutnya Atkinson, Banker, Kaplan dan Young (1995, p.51) mengemukakan bahwa penilaian kinerja mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi : perbaikan perencanaan, proses dan evaluasi. Artinya perencanaan, proses dan evaluasi yang implementasinya kurang sesuai dengan yang seharusnya, dan setelah dinilai kinerjanya menunjukkan informasi yang tidak sesuai dengan tujuan, maka

ketidak sesuaian itu dijadikan informasi untuk perbaikan perencanaan proses evaluasi selanjutnya.

2.1.2 Pengukuran Kinerja berdasarkan Konsep Tradisional

Pengukuran kinerja yang selama ini lazim digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada perspektif keuangan saja. Tolak ukur yang digunakan dalam melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja pada perusahaan berdasarkan metoda tradisional adalah hanya terbatas pada aspek keuangan. Memang benar kinerja keuangan sangat penting bagi semua perusahaan, tetapi kalau perusahaan hanya mengandalkan pada kinerja keuangan, ada kemungkinan perusahaan akan melupakan aspek-aspek lain yang juga penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan yang hanya memandangnya berdasarkan pada ukuran dan target keuangan, sedikit berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategi jangka panjang, karena hal tersebut akan mengaburkan atau menyembunyikan kemampuan perusahaan dalam mencapai suatu nilai ekonomis di masa yang akan datang.

2.2 *Balanced Scorecard*

Era informasi merubah lingkungan operasi perusahaan mengarah pada penggabungan antar fungsi manajemen, hubungan pada pelanggan dan pemasok, segmentasi pelanggan, skala global, inovasi dan pekerja yang berpengetahuan. Dalam menghadapi perubahan situasi lingkungan usaha tersebut, perubahan

kinerja perusahaan berorientasi pada program-program baru yang didukung oleh sistem manajemen dan penilaian yang sesuai.

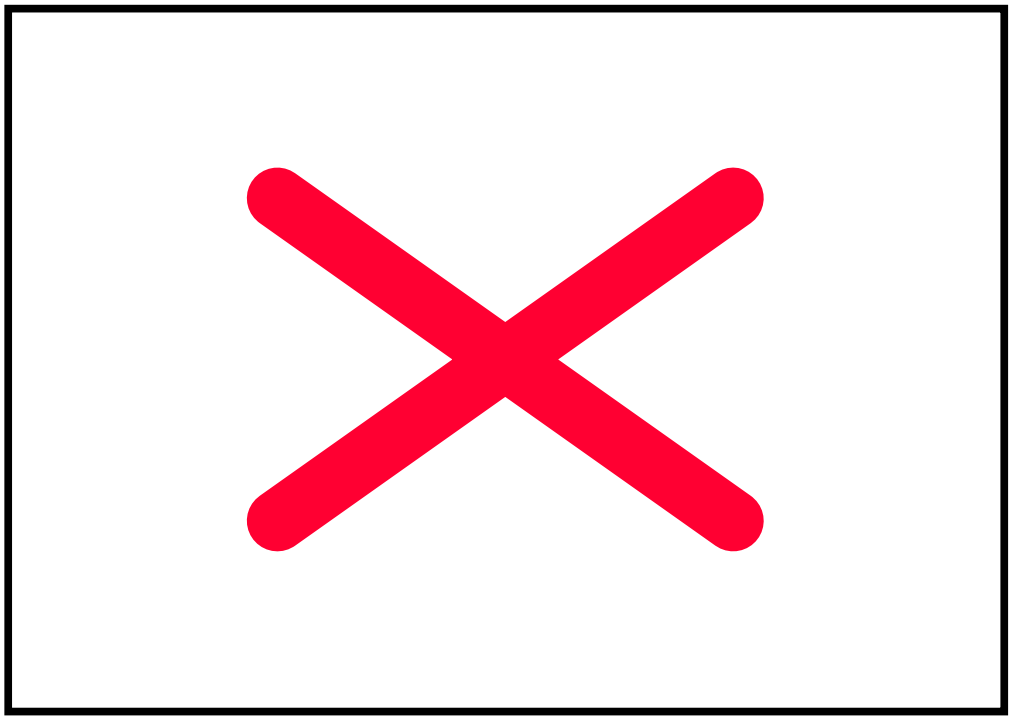
Untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang dengan strategi bersaing, maka dapat dipilih suatu konsep model pengukuran yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton (1996, p.76) yang disebut dengan *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis selain dilihat dari ukuran finansial juga ukuran non-finansial. Para eksekutif perusahaan dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka telah menciptakan nilai bagi para pelanggan disaat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang.

Digunakan istilah "*balanced*", karena konsep ini berusaha untuk "menyeimbangkan" sistem pengukuran tradisional yang dianggap "tidak seimbang" , karena hanya memfokuskan pada aspek atau perspektif keuangan saja. BSC merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk empat 4 perspektif berbeda yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*process business internal perspective*) serta perspektif pembelajaran dan pertumbungan (*learning and growth perspective*).

BSC menurut Widjaja T. Amin (2001, p.4) merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi dan seimbang serta dapat mendukung strategi

perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menyalurkan tenaga, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki pekerja dalam sebuah organisasi guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Keempat perspektif pengukuran mencerminkan keseimbangan kinerja finansial dan non-finansial, kepentingan manajemen jangka pendek dan panjang, *inward looking* dan *outward looking* organisasi perusahaan sebagai sistem terbuka dan dinamis.



Keterangan gambar : (Mulyadi, 1999, p. 45)

1. Untuk menjadi institusi pencipta kekayaan, kondisi yang perlu diwujudkan oleh organisasi adalah mempunyai customer yang puas.
2. Memiliki personel yang produktif dan berkomitmen.
3. Mampu menghasilkan *financial return* yang memadai (diinginkan).

4. Customer yang puas mempunyai dampak terhadap mengalirnya pendapatan ke dalam organisasi *(financial return).*
5. Untuk menghasilkan customer yang puas, organisasi harus memiliki personel yang produktif dan berkomitmen.
6. Personel yang produktif dan berkomitmen akan mampu menghasilkan produk atau jasa secara *cost effective* sehingga berdampak terhadap kemampuan organisasi dalam menghasilkan *financial return* yang memadai.
7. Untuk mewujudkan customer yang puas, organisasi perlu memfokuskan usahanya kepada customer dan
8. Membangun proses bisnis internal yang *cost effective.*
9. Untuk memiliki personel yang produktif dan berkomitmen, organisasi perlu "membangun personel melalui pembelajaran dan pertumbuhan".
10. Untuk menghasilkan *financial return* yang diinginkan organisasi perlu memfokuskan pula pada perspektif keuangan, dengan selalu mempertimbangkan setiap kegiatan pada ke tiga perspektif lainnya dengan perspektif keuangan.

Beberapa manfaat BSC menurut Nurhadi.Trasno dan Drajat.Dodi (2000, p.8) :

1. Manfaat bagi para pemegang saham.

   Penerapan BSC akan sangat membantu para pemegang saham dalam memantau perkembangan perusahaan. Kinerja perusahaan yang dihasilkan dari pelaksanaan usaha dalam setiap periode tertentu akan terlihat dengan mudah dan sistematis. Para pemegang saham akan segera melihat dimana

kelemahan perusahaan dan fungsi mana yang bertanggung jawab atas kelemahan tersebut. Atau sebaliknya kekuatan apa yang dimiliki perusahaan serta fungsi apa yang paling mungkin menciptakan kekuatan itu, sehingga para pemegang saham dapat memberikan *reward* (penghargaan) atau sebaliknya *punishment* (hukuman) atas fungsi BSC tersebut.

2. Manfaat bagi para pimpinan perusahaan.

   Penyusunan sistem BSC memerlukan dukungan dari para pimpinan berbagai fungsi guna menentukan visi, strategi dan tujuan-tujuan dari perusahaan secara jelas dan tepat. Sudah barang tentu pertemuan Tim para pimpinan ini akan merupakan media komunikasi yang sangat efektif dan sangat bermanfaat kepada mereka. Berbagai masalah dalam perusahaan akan menjadi jelas bagi para pimpinan dalam Tim tersebut dan akan terjadi pertukaran informasi dan penugasan gagasan bersama dari para pimpinan perusahaan akan menjadi bahan yang sangat tinggi nilainya bagi perusahaan dalam penyusunan dan penerapan BSC. Pada saat pelaksanaan dan terutama pada akhir suatu periode pencatatan akan mendapatkan data-data yang akurat tentang kebenaran dari asumsi-asumsi yang telah dibuat sebelumnya dan kelemahan strategi yang telah ditetapkan, termasuk perspektif apa yang paling perlu diperhatikan.

3. Manfaat bagi karyawan.

   Karyawan perusahaan adalah motor penggerak, pelaksana dari aktivitas-aktivitas perusahaan. Mereka membutuhkan pengarahan, pedoman dan tuntutan yang jelas dari pimpinan perusahaan. BSC berperan besar dalam memberi arah, pedoman dan tuntunan kepada hampir semua aktivitas karyawan. Karyawanpun akan tentunya akan menjadi lebih erat kerjasamanya,

karena keberhasilan mereka tergantung pada perpaduan dan kekompakan seluruh fungsi.

4. Manfaat bagi masyarakat.

   Banyak sekali pihak diluar yang berkepentingan terhadap kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan. Para pemasok material dan bahan baku tentu berharap terus dapat menjadi pemasok; para pembeli senantiasa menginginkan produk atau jasa yang makin baik kualitasnya; sedangkan masyarakat luaspun berharap dapat memperoleh manfaat ekonomis dari kegiatan perusahaan.

BSC tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional seperti *Return On Invesment* (ROI), *Return On Equity* (ROE) dan lain-lain. Sayangnya ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa yang lalu tetapi berbagai ukuran finansial tersebut tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui oleh perusahaan dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, inovasi, proses dan teknologi.

BSC lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional, perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran BSC untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu : (Kaplan & Norton, 1996, p.4)

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Oleh karena itu sangatlah penting untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan ke-empat perspektif tersebut. Adapun penjelasan keempat perspektif tersebut adalah sebagai berikut :

2.2.1 Perspektif Keuangan

Dalam konsep BSC perspektif keuangan tetap mendapatkan perhatian, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil.

BSC menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberi petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kedalam peningkatan pada perusahaan. Tujuan perusahaan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya : *Return On Capital Employed* (ROCE), *Return on Investment* (ROI) dan yang terbaru *Economic Value Added* (EVA). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Sararan-sasaran atau tujuan keuangan bisa sangat berbeda ditiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Kaplan dan Norton (1996, p.42) mengidentifikasikan tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu :

A) Tahap pertumbuhan (*Growth Stage*)

B) Tahap bertahan (*Sustain Stage*)

C) Tahap menuai (*Harvest Stage*)

A. Tahap pertumbuhan (*Growth Stage*).

Growth adalah tahap pertama dan tahapan awal dari siklus hidup bisnis. Posisi perusahaan berada pada tahap ini diindikasikan dengan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang dengan baik.

Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan produk dan jasanya. Misalnya dengan membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, menanam investasi dalam sistem : infrastruktur, jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangan hubungan yang erat dengan pelanggan.

Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Karena investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak daripada yang dapat dihasilkan oleh produk, jasa dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas.

Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka tolok ukur yang dapat digunakan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran.

B. Tahap bertahan (*Sustain Stage*).

Tahap bertahan merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan re-investasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Unit bisnis atau perusahaan pada tahap ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki yang secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi kemacetan, perluasan kapasitas dan peningkatan aktivitas dan perbaikan yang berkesinambungan, dibanding investasi yang dilakukan perusahaan pada tahap pertumbuhan.

Menurut Soetjipto Budi.W (1997, p.21) mengemukakan "tolok ukur yang digunakan diantaranya besarnya laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian modal (*return on capital employed*) dan besarnya nilai tambah ekonomis (*economic value added*)".

C. Tahap menuai (*Harvest Stage*).

Tahapan ini dicapai oleh perusahaan-perusahaan dalam hal produk-produk yang dihasilkan telah mencapai titik jenuh. Pada kondisi demikian, perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan yang baru. Yang menjadi pokok persoalan adalah bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash inflow*).

Menurut Soetjipto Budi.W (1997, p.22) mengemukakan “tolok ukur yang dapat digunakan antara lain adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate in working capital requirement*)”.

Dari ke-tiga tahapan tersebut (pertumbuhan, bertahan dan menuai), ada tiga fokus utama dalam perspektif keuangan, yaitu :

- Pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*) dan peragaman sumber pendapatan.
- Penurunan biaya atau perbaikan produktivitas
- Utilisasi asset-asset atau strategi investasi perusahaan

Untuk menjadikan organisasi perusahaan yang sehat (*wealth creating institution*) diperlukan keunggulan pada perspektif ini. Melalui keunggulan pada perspektif ini, organisasi perusahaan menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan perspektif yang lain yaitu, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Perspektif pelanggan merupakan sumber pendapatan dan merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Lawrance R.Jauch dan William F.Glueck (1994, p.83) mengatakan : “Sektor pelanggan merupakan salah satu sektor yang penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Faktor kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan”.

Pada masa lalu sering kali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberi penekanan pada kinerja produk atau jasa, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan konsumen. Sekarang konsumen memiliki begitu banyak pilihan, sehingga perusahaan berlomba menawarkan produk atau jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar.

Sekarang, umum strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dari produksi ke pemasaran. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen mereka.

Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima dari suatu produk atau jasa secara relatif lebih tinggi dari biaya perolehannya. Dan suatu produk atau jasa akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen.

Dalam perspektif pelanggan, manajer perlu mengidentifikasikan segmen pasar yang akan dituju oleh perusahaan dan mengukur kinerja unit bisnisnya. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

A. Core Measurement Group (Kelompok Pengukuran Utama)

Kelompok pengukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan, kelompok pengukuran ini terdiri dari pengukuran :

1. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Jelas bahwa cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan, sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Perusahaan yang dapat dengan segera melakukan identifikasi seluruh pelanggan dapat mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode.

2. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Secara umum, perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis, menetapkan sebuah tujuan berupa basis pelanggan dalam segmen sasaran tertentu. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada. Untuk mendapatkan pelanggan baru, perusahaan berusaha melalui pemasaran besar-besaran dan seringkali mahal. Perusahaan dapat memeriksa jumlah tanggapan pelanggan terhadap usaha permasaran tersebut. Dengan mengukur biaya yang dikeluarkan untuk satu pelanggan baru yang diperoleh, rasio pendapatan dari pelanggan baru untuk setiap usaha penjualan yang dikeluarkan bagi usaha pemasaran.

3. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan, menilai tingkat kepuasan atas pelanggan, tolok ukur kepuasan pelanggan menunjukan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan menyenangkannya. Formulir kepuasan pelanggan sering tersedia di restoran, hotel, bengkel dan lain-lain.

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis.

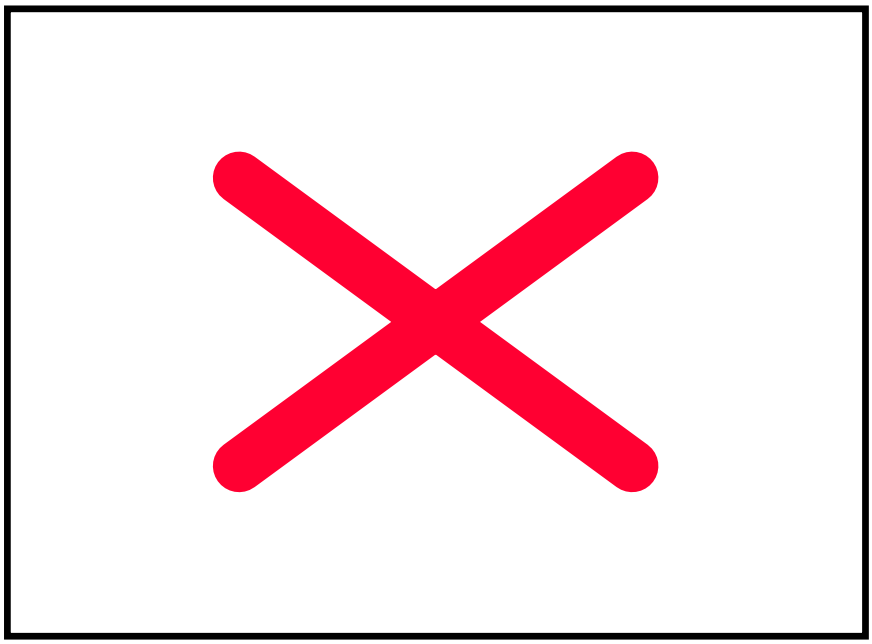
4. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu. Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran ini dapat menunjukkan seberapa kuat atau seberapa dominan suatu perusahaan dalam menguasai pasar untuk produk atau jasa tertentu.

5. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Berhasil dalam 4 ukuran pelanggan utama (pangsa pasar, retensi, akuisisi dan kepuasan pelanggan), bagaimanapun juga bukanlah jaminan bahwa sebuah perusahaan memiliki pelanggan yang menguntungkan. Untuk perusahaan yang mencari untung, garis paling bawah (*bottom line*) adalah kemampu-labaan pelanggan, yaitu pelanggan yang memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Ke-lima inti pengukuran tersebut dapat digambarkan sebagai hubungan kausalistik (hubungan sebab akibat), seperti yang terlihat pada gambar 2.2 berikut ini :



B. Customer Value Proportion (Proposi Nilai Pelanggan)

Proposi nilai pelanggan menggambarkan pemicu kinerja (*performance driver*) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi.

Pemicu kinerja (*performance driver*) mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya. Proporsi nilai (*Value Proportion*) menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan (created) loyalitas dan kepuasan konsumen.

Kelompok penunjang dibagi menjadi tiga sub kelompok yang juga saling terkait sebagai berikut : (Soetjipto Budi.W, 1997, p.22)

1. Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu). Dengan BSC perusahaan dibantu dalam pemantauan ukuran ini agar produk dan jasa

yang dihasilkannya benar-benar memiliki nilai yang tinggi di mata para pelanggannya. Contoh dari tolok atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing), tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan), tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak atau tidak lengkap), mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan (*skill*) sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi (dalam rangka menekan harga jual).

2. Hubungan dengan pelanggan. Hubungan yang baik dengan pelanggan sangat membantu bisnis dari perusahaan. Seringkali pelanggan yang memiliki hubungan yang baik dengan perusahaan dapat memperlancar kegiatan bisnis dari perusahaan, atau bahkan meningkatkan bisnis yang telah terjalin dengan perusahaan. Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini misalnya tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, tingkat ketersediaan produk-produk yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para pelanggan, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan (kebersihan, keamanan, kenyamanan, keserasian dekorasi dan lain-lain).
3. Citra dan reputasi. Citra dan reputasi perusahaan sangat diperlukan untuk menarik pelanggan menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Betapa pentingnya citra dan reputasi dari perusahaan tercermin dari besarnya biaya yang dikeluarkan untuk

membangun kedua hal tersebut melalui iklan dan promosi di berbagai media massa.

Dari kedua kelompok tersebut (indikator inti dan penunjang) dipilih satu atau lebih indikator yang berhubungan atau sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan akan menentukan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah terlebih dahulu menentukan tujuan dan ukuran-ukuran pada perspektif keuangan dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan mengfokuskan pengukuran pada proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham.

Dalam proses bisnis internal para eksekutif mengidentifikasikan proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk :

- Memberikan proposi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
- Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham

Proses bisnis internal dengan pendekatan BSC akan mengidentifikasikan proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh

sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin menyadari perlunya mengembangkan suatu proses untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau memberikan layanan yang dinilai tinggi oleh pelanggan sasaran. Tujuan proses bisnis internal dalam BSC akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa diantaranya merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakannya.

Pendekatan BSC mendukung berbagai inovasi kedalam perspektif proses bisnis internal, sedangkan dalam pendekatan tradisional sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana menyampaikan barang atau jasa yang diproduksi ke pelanggan perusahaan sekarang. Tetapi faktor pendorong keberhasilan finansial jangka panjang mungkin mensyaratkan perusahaan menciptakan produk atau jasa yang baru dan memenuhi kebutuhan yang terus bertumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Proses inovasi “gelombang panjang” penciptaan nilai, bagi banyak perusahaan merupakan faktor pendorong kinerja finansial masa depan yang lebih ampuh dibandingkan siklus operasi jangka panjang.

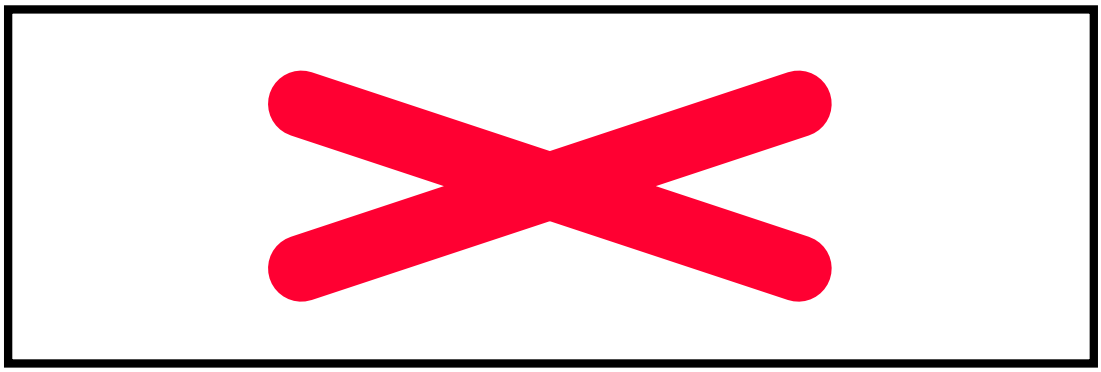
Pendekatan BSC membagi pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian, yaitu :

A) Inovasi

B) Proses Operasi

C) Pelayanan purna jual

Gambar 2.3 berikut ini adalah model rantai nilai generik dari bagian pengukuran kerja dalam perspektif proses bisnis internal.



A. Proses Inovasi

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu :

- Mengidentifikasikan kebutuhan pasar
- Menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut

Pada tahapan ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan (baik pelanggan yang sekarang dimiliki maupun para pelanggan potensial) serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Tahapan inovasi dapat disebut pula sebagai tahapan penelitian dan pengembangan produk atau jasa. Tolok ukur yang dapat digunakan pada tahapan ini diantaranya adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan jika dibandingkan dengan rencana perusahaan, besarnya penjualan produk-produk baru tersebut, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan satu produk baru, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk-produk baru, besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk-produk

baru, frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan produk-produk baru.

B. Proses Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek dalam penciptaan nilai di perusahaan. Dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa ke pelanggan. Proses ini menitik beratkan kepada penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

Aktivitas ini sendiri dibagi menjadi dua bagian, yaitu : (Secakusuma. Thomas, 1997, p.11)

1. Proses pembuatan produk atau jasa

   Proses ini dapat dibagi menjadi dua aktivitas yaitu :

   a. *Inbound logistic*, yaitu aktivitas-aktivitas yang dilakukan yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan dan penyebaran bahan mentah, sampai bahan mentah tersebut dapat digunakan dalam proses produksi. Contohnya adalah penanganan bahan mentah, pengendalian persediaan, pengembalian bahan mentah pada pemasok.
   b. Operasi, merupakan aktivitas-aktivitas yang merubah input (bahan mentah) menjadi barang jadi. Contoh aktivitas yang dilakukan adalah produksi dengan menggunakan mesin, pengepakan, perakitan, testing, pemeliharaan mesin dan lain-lain.

      Secara umum, pengukuran dalam proses pembuatan produk ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

1) Kualitas (*Quality*)

Hampir semua perusahaan saat ini memiliki program kualitas yang mereka terapkan. Untuk mengetahui apakah program kualitas berjalan dengan baik, maka perusahaan harus dapat mengukur program kualitas tersebut. Pengukuran-pengukuran yang digunakan dapat bersifat keuangan dan non-keuangan. Dalam pengukuran yang bersifat non-keuangan, kita mengenal banyak sekali tolak ukur seperti :

- Tingkat kerusakan per satu juta barang yang diproduksi
- Pengerjaan ulang
- Bahan mentah yang terbuang
- *Yields* (rasio antara input yang masuk dalam proses produksi terhadap output yang dihasilkan)

Dalam tolak ukur yang sifatnya keuangan, maka dikenal dengan konsep biaya kualitas, dimana biaya kualitas dibagi menjadi empat bagian yaitu : biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan eksternal dan biaya kegagalan internal. Hal yang terbaik bagi perusahaan tersebut terjadi bila komponen terbesar dari biaya kualitas perusahaan adalah biaya pencegahan.

2) Biaya (*Cost*)

Dalam metoda pengukuran secara tradisional, perusahaan biasanya mengukur efisiensi biaya dari masing-masing departemen atau fungsi yang ada di dalam perusahaan itu sendiri. Untuk pengukuran sampai sejauh mana efisien dan efektivitas perusahaan dalam

melakukan aktivitas tersebut, perusahaan dapat menggunakan metoda *Activity Based Management* (ABM).

3) Waktu (*Time*)

Waktu juga merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap waktu penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi mereka. Salah satu alat pengukuran waktu yang sering digunakan adalah *Manufacturing Cycle Efectiveness* (MCE). MCE ini mengukur siklus waktu yang efektif untuk mengukur suatu barang.

Rumus dari MCE adalah sebagai berikut : (Kaplan dan Anthony, 1998, p.559)

$$MCE = \frac{\text{Waktu proses}}{\text{Waktu proses} + \text{Waktu Inspeksi} + \text{Waktu Pemindahan} + \text{Waktu Penyimpanan}}$$

Dari rumus tersebut, dapat disimpulkan bahwa rasio MCE yang terbaik adalah 1 (satu), dimana total waktu yang dipergunakan perusahaan semuanya merupakan waktu proses. Semakin rendah MCE akan mencerminkan bahwa perusahaan tersebut banyak membuang waktunya untuk kegiatan-kegiatan yang tidak efisien.

2. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan sering kita sebut dengan aktivitas pemasaran. Pelayanan penyampaian produk atau

jasa berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan mendistribusikan secara fisik barang atau jasa pada pembeli.

C. Proses Pelayanan Purna Jual

Dalam tahapan ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk atau jasa dalam bentuk berbagai layanan pasca transaksi jual-beli, seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan pembayaran cicilan. Tolok ukur yang dapat digunakan diantaranya adalah jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang dari para pelanggan (*response time*), tingkat efisiensi per kegiatan atau per layanan purna jual, jangka waktu perolehan pembayaran penuh (*collection time*) bagi para pelanggan selama masa cicilan serta jangka waktu penyelesaian perselisihan (*dispute resolution period*).

2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini berkaitan dengan manusia, sistem dan prosedur organisasi, oleh karena itu perspektif inilah yang merupakan penggerak dari ke-tiga perspektif yang lainnya. Menurut Soetjipto Budi.W (1997,p.23), “Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhan”.

Berdasarkan rekomendasi Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996, p.110) ada tiga kategori yang diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

1) **Kemampuan karyawan (*employee capabilities*)**

   Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh agregat akibat adanya peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Tolok ukur yang tergolong kelompok ini diantaranya tingkat kepuasan kerja para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai, tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*)

2) **Kemampuan sistem informasi (*information systems capabilities*)**

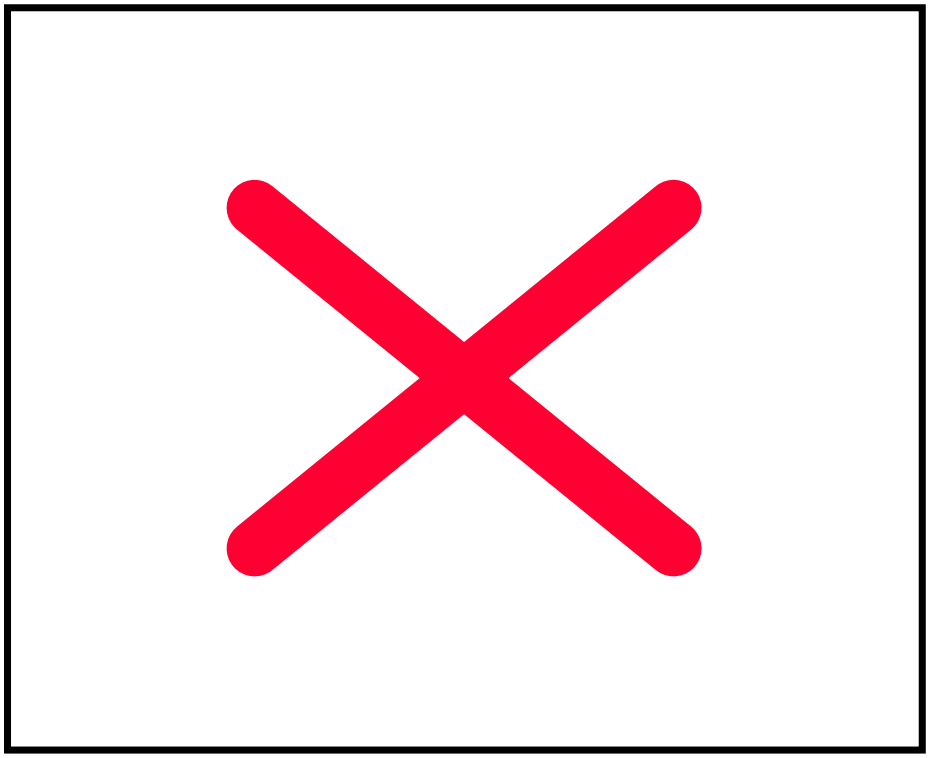
   Karyawan pada tingkat operasional membutuhkan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat maupun informasi yang berfungsi sebagai umpan balik. Tolok untuk yang tergolong kelompok ini diantaranya tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, persentase karyawan yang bisa mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas.

3) **Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*motivation, empowerment and alignment*)**

   Karyawan yang bekerja dalam perusahaan yang memiliki sistem informasi yang baik, tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan, apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan. Karyawan harus diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak. Tolok ukur yang dapat dipakai

pada kelompok ini antara lain adalah jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Ketiga faktor tersebut digambarkan sebagai faktor penggerak performasi (*enablers*), yang hubungannya dengan pengukuran inti (*core measurement*) dapat digambarkan sebagai berikut :



Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaiki secara terus-menerus. Perbaikan yang terus menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang secara langsung terlibat dalam proses bisnis internal. Dalam kaitan dengan para pekerja, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen, yaitu :

1) Tingkat Kepuasan Pekerja (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan pekerja merupakan pra kondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan customer services. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pekerja, perusahaan perlu melakukan survei secara regular.

Beberapa elemen *employee satisfaction* adalah sebagai berikut :

- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Pengakuan
- Akses untuk memperoleh informasi
- Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
- Dukungan atasan

2) Retensi Pekerja (*Employee Retention*)

Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pegawainya untuk seterusnya berada dalam organisasi.

3) Produktivitas Pekerja (*Employee Productivity*)

Produktivitas perkerja merupakan hasil dari pengaruh agregat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses bisnis dan tingkat kepuasan konsumen. Tujuannya adalah menghubungkan output para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2.3 Pengukuran Kinerja melalui *Balanced Scorecard*

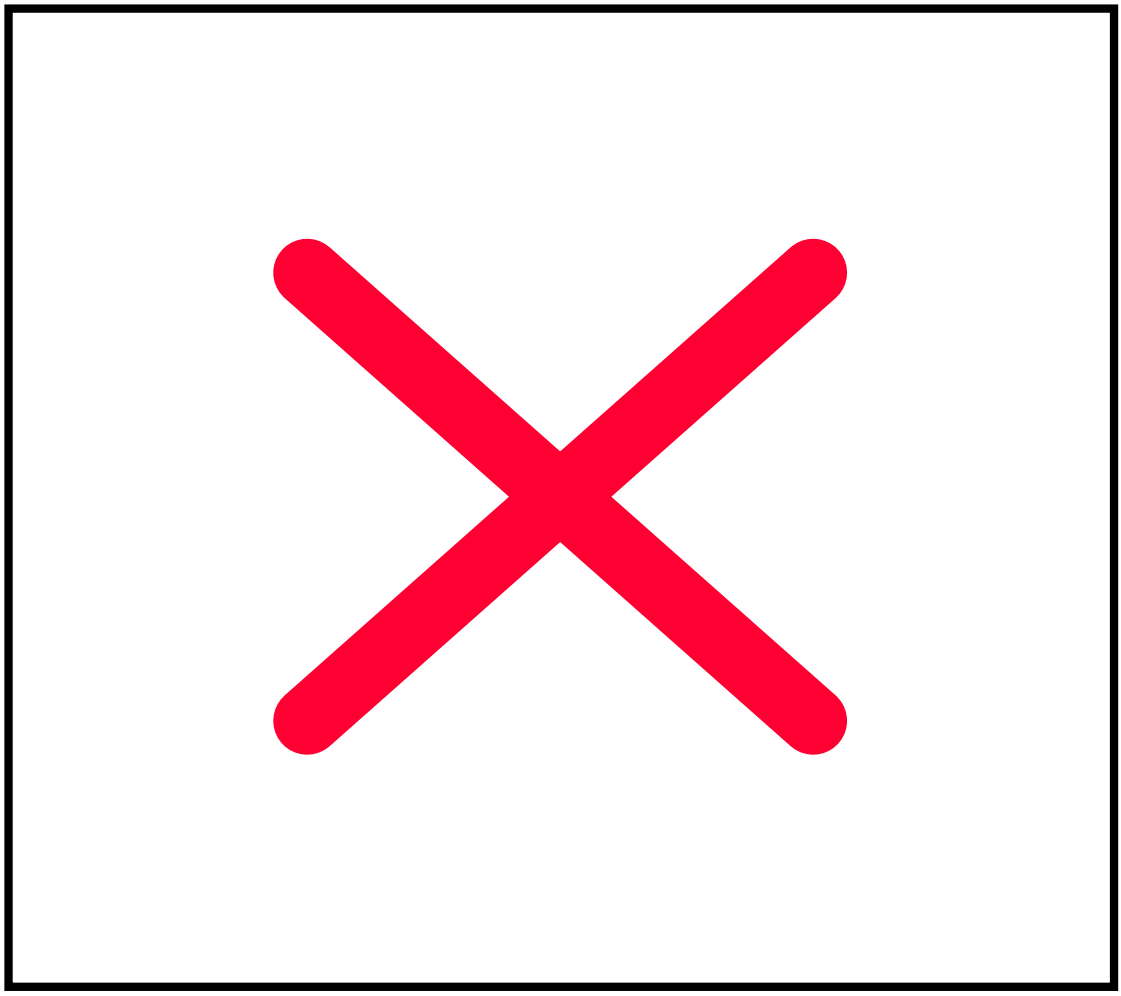
BSC sangat sesuai dengan jenis organisasi yang belakangan ini didambakan oleh banyak perusahaan, dimana fokus perhatian perusahaan diletakan pada visi dan strategi perusahaan.

BSC juga berfungsi sebagai sarana komunikasi strategi yang memuat pesan kepada semua karyawan tentang pentingnya melihat dan mengejar secara seimbang terhadap tujuan (*objective*) masing-masing perspektif.

Konsep ini pula dapat memberi kerangka yang komprehensif bagi para eksekutif dengan menjabarkan visi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan strategis pada level operasional dalam beberapa himpunan penilaian kinerja yang terkait logis satu sama lain. Melalui BSC, pihak manajemen dapat menyoroti kinerja perusahaan dari ke-empat perspektif yang berbeda dengan model dasar pertanyaan-pertanyaan :

- Untuk mencapai sukses secara finansial, bagaimana seharusnya perusahaan dipandang oleh pemegang saham ?
- Untuk mencapai visi perusahaan, bagaimana pandangan konsumen terhadap perusahaan ?
- Untuk memuaskan konsumen dan pemegang saham, proses bisnis seperti apa yang diunggulkan ?
- Untuk mencapai visi perusahaan, apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai tambah secara berkesinambungan ?

Kesemuanya itu dapat digambarkan dalam kerangka BSC yang terdapat dalam gambar 2.5 berikut ini :



2.4 Penentuan Tujuan (*Objective*) dan Target Perspektif

2.4.1 Penentuan Tujuan (*Objective*) Perspektif

Proses manajemen akhir dalam perancangan sistem pengukuran manajemen ini adalah menjadikan BSC sebagai sebuah kerangka belajar strategis. Artinya, BSC harus merupakan sarana bagi para manajer untuk mendapatkan umpan balik terhadap strategi yang mereka rumuskan dan menguji hipotesa yang mendasari strategi tersebut. Hal ini sangat mungkin,

karena BSC membantu para manajer memonitor dan mengatur implementasikan strategi mereka, bahkan melakukan perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Dengan demikian pengukuran harus dilakukan secara periodik untuk memonitor apakah target-target pada masing-masing perspektif yang telah diset sebelumnya tercapai atau tidak. Hasil pantauan ini menjadi sarana umpan balik bagi para menajer guna perumusan-perumusan strategi berikutnya atau mempertahankan strategi yang telah terbukti handal.

BSC memberikan kerangka yang memungkinkan penentuan tujuan (*objective*) dari setiap perspektif secara komprehensif, yang diwujudkan dalam bentuk *strategic plan*.

Langkah-langkah penjabaran strategi perusahaan ke dalam *strategic plan* berdasarkan konsep BSC, adalah sebagai berikut :

1) Menjabarkan strategi perusahaan ke dalam *strategic objective* di setiap perspektif
2) Menentukan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang
3) Merumuskan inisiatif yang akan dilakukan (*strategic initiatives*) untuk mencapai tujuan setiap perspektif.

Langkah-langkah penentuan tujuan pada setiap perspektif dilaksanakan sebagai berikut :

1) Melakukan pertimbangan dan memilih tujuan dalam setiap perspektif untuk mewujudkan visi organisasi
2) Mengevaluasi hubungan setiap tujuan dengan perspektif yang ada

3) Menentukan ukuran pencapaian setiap tujuan, yang terdiri dari dua macam pengukuran, yaitu :

- ukuran hasil (*outcome measure*)
- ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*)

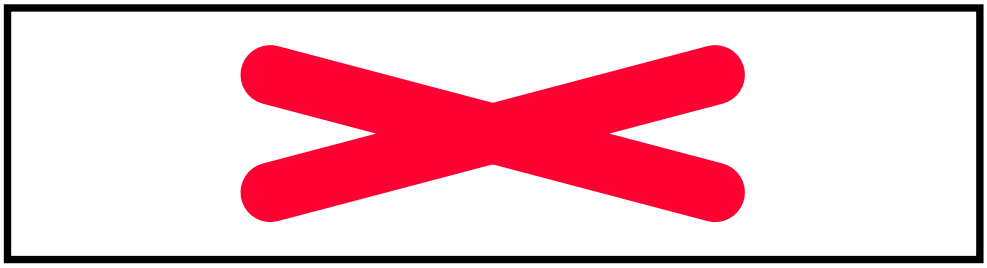
2.4.2 Penentuan Target Perspektif

Perjalanan mewujudkan visi organisasi (perusahaan) melalui strategi yang telah dipilih merupakan perjalanan panjang dan penuh rintangan. Organisasi memerlukan tonggak yang ditancapkan disepanjang perjalanan untuk menandai keberhasilan mencapai tujuan. Dalam BSC ditentukan target yang hendak dicapai dalam mewujubkan tujuan dalam kurun waktu tertentu, yang dapat berfungsi sebagai tonggak sebelum tujuan akhir tercapai.

Inisiatif atau lebih tepatnya disebut dengan *strategic initiatives* merupakan usaha-usaha yang ditempuh perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan inisiatif ini diharapkan perusahaan dapat memfokuskan seluruh sumber dayanya dalam mewujubkan visi organisasi.

Dalam setiap *scorecard*, selain *Critical Success Indikator (objectives)* dan *Key Performance Indicator (measures)*, juga dicantumkan *Target* (derajat pencapaian *key indicator*) dan *Initiatives* (upaya yang dilakukan untuk mancapai target). Target yang diterapkan sangat terkait dengan strategi yang diarahkan kepada pencapaian visi.

Gambaran secara menyeluruh penjabaran *strategic objectives*, target dan *strategic initiatives* disajikan dalam bentuk tabel, seperti pada gambar 2.6 berikut ini:



Gambar 2.6 Penjabaran strategi ke dalam *objectives*, *target* dan *strategic initiatives*
(Sumber : Robert S. Kaplan dan David Norton, The Balanced Scorecard, 1996)

2.5 Langkah Persiapan Penerapan *Balanced Scorecard*

Menurut Soetjipto Budi.W (1997, p.24), secara umum tahapan yang harus dilakukan dalam membangun suatu konsep BSC dalam mengukur kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

- Jelaskan dan sosialisasikan visi dan misi perusahaan.

  Proses dimulai dari adanya konsensus dan dorongan dari para manajer puncak dan para manajer senior perusahaan yang mempunyai komitmen akan penerapan BSC, yaitu adanya kebutuhan untuk memformulasikan visi dan misi perusahaan kedalam bentuk pengukuran yang strategis dan komprehensif.

- Komunikasi dan Keterkaitan.

  Manajemen puncak perusahaan membentuk suatu tim yang bertugas untuk merancang BSC secara spesifik. Para anggota tim tersebut haruslah merupakan orang-orang yang menyadari betul manfaat BSC sehingga memiliki komitmen yang sangat tinggi terhadap keberhasilan tugas tim. Jika tim tersebut tidak sepenuhnya terlibat dalam proses pembangunan *scorecard*, maka keberhasilan

proyek akan sulit dicapai. Ditambah lagi, apabila tanpa dukungan dan partisipasi aktif para manajer senior, proyek *scorecard* tidak seharusnya dimulai.

- Lokakarya *draft* BSC.

  Tim yang telah dibentuk kemudian mencari masukan-masukan mengenai tolok ukur yang akan digunakan dalam BSC. Masukan-masukan diperoleh melalui serangkaian wawancara dengan para manajer puncak dan para manajer senior. Hasil wawancara tersebut lalu dibawa dalam pertemuan tim untuk dibuatkan daftar usulan tolok ukurnya. Daftar usulan ini selanjutnya dibahas dalam suatu workshop yang melibatkan tim penyusun BSC serta para manajer puncak dan para manajer senior. Workshop diperlukan untuk mengidentifikasikan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai dari masing-masing perspektif dan keterkaitannya dalam hubungan sebab akibat. Jika jumlah pesertanya terlalu banyak, workshop dapat lebih diintensifkan dengan cara membagi peserta kedalam kedalam masing-masing perspektif BSC.

- Lokakarya finalisasi BSC.

  Membawa *draft* BSC kedalam pertemuan tim penyusun untuk mengidentifikasi sumber-sumber data / informasi tolok ukur yang termasuk dalam BSC dan merumuskan cara-cara untuk memperoleh data / informasi tersebut. Hasil pertemuan kemudian dipresentasikan dihadapan manajer puncak dan manajer senior. Jika tidak ada tanggapan atau komentar, maka rancangan *draft* BSC menjadi BSC. Sebaliknya, apabila terdapat tanggapan atau komentar yang positif dan kontruktif, maka tim penyusun wajib menyempurnakan rincian *draft* BSC dan memfinalisasikannya.

- Membuat rencana pelaksanaan.

  Formulasi rincian BSC yang telah ditetapkan, kemudian dikembangkan kedalam sebuah rencana pelaksanaan *scorecard*. Rencana ini harus menyatakan bagaimana ukuran yang ada terkait dengan target yang telah ditentukan, mengembangkan sebuah sistem informasi yang mendukung scorecard tersebut dan mengkomunikasikan BSC kepada para pekerja baik melalui penataran-penataran, maupun forum-forum diskusi. Komunikasi yang berjalan diantara para pekerja diharapkan dapat membantu terjalinnya keterkaitan diantara berbagai fungsi yang ada dalam perusahaan.

- Kaitkan dengan sistem imbalan.

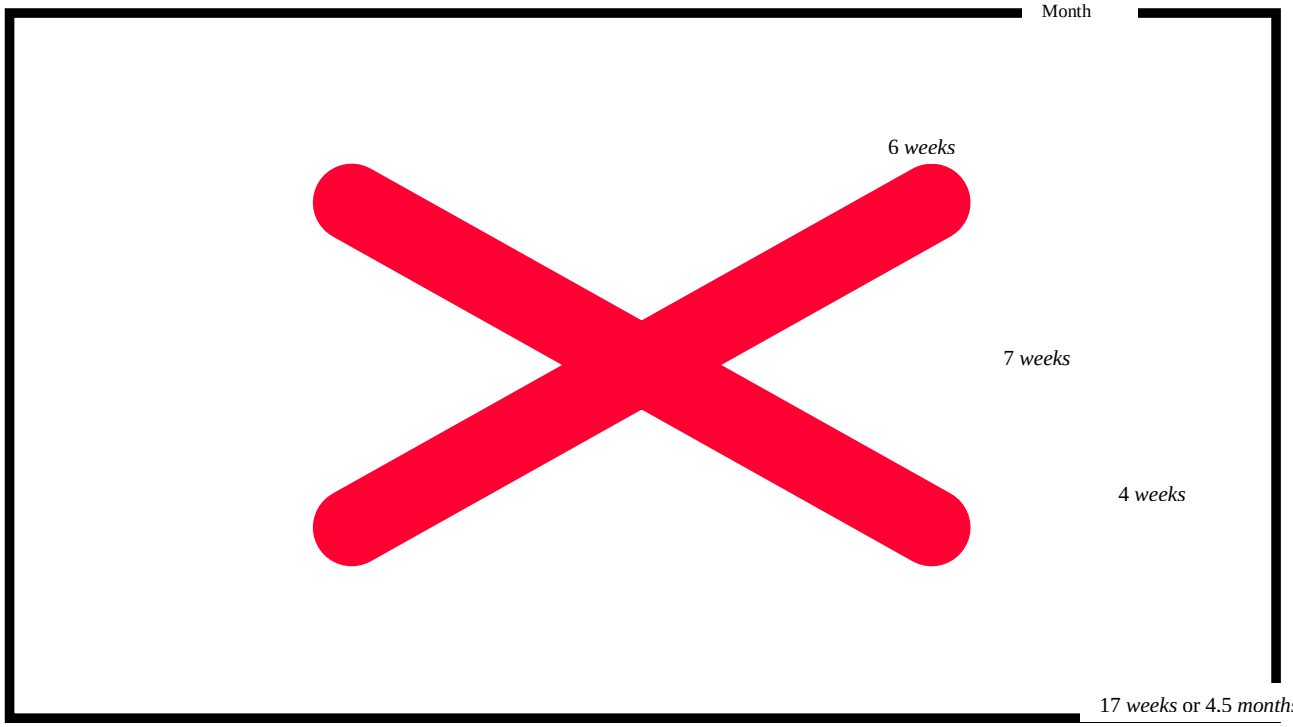
  Agar penggunaan BSC lebih efektif, maka perusahaan hendaknya mengaitkannya dengan sistem imbalan yang berlaku di perusahaan. Hal ini berarti penghitungan imbalan bagi karyawan harus mengandung faktor yang berasal dari ukuran-ukuran yang dipergunakan dalam BSC.

- Uji coba dan review BSC secara periodik.

  Lakukan uji coba pengukuran BSC dan mereviewnya secara periodik. Pertanyaan berikut mungkin bisa membantu pada saat tahap review :

  - *Are we measuring the right thing ?*
  - *Does the cost of gathering the data exceed the value we receive ?*
  - *Is performance measurement change the way we do business ? Are we making better decicions as a result ?*
  - *How can we improve our measures to get the information we most need ?*

Tahap penting dalam penerapan BSC adalah tahap umpan balik dari berbagai fungsi dalam perusahaan setelah perioda tertentu dilewati. Dengan umpan balik ini perusahaan akan mengalami proses belajar dengan melihat kekurangan atau kesalahan yang telah dilakukan dimasa lalu dan upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk memperbaikinya di masa depan.



Gambar 2.7 Langkah Persiapan Penerapan *Balanced Scorecard* (milestone)

2.6 Usulan penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. XYZ

2.6.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa perantara dan konsultasi asuransi, berdiri sejak tanggal 28 Mei 1975, berlokasi di Gedung Bursa Efek Jakarta, Jl. Jendral Sudirman Kav. 52-53, Jakarta dan memiliki ± 80 orang karyawan. Disamping itu PT. XYZ memiliki perjanjian bantuan teknis dengan *ABC Companies* yang bermarkas di luar negeri, dan

merupakan salah satu pialang asuransi international yang terkemuka di dunia. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa perantara (pialang) asuransi yaitu perusahaan yang memberikan jasa keperantaraan dalam penutupan asuransi dan penanganan penyelesaian ganti rugi asuransi dengan bertindak untuk kepentingan tertanggung. Peranan pialang asuransi dapat di uraikan sebagai berikut :

a) Untuk mengerti dan memahami pasar asuransi sehingga memudahkan pihaknya untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan beberapa perusahaan asuransi dan menghindarkan kelemahan-kelemahan dari perusahaan yang lain.
b) Untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan asuransi khusus dari pihak tertanggung yang ditangani. Pihak pialang asuransi harus mampu menganalisa risiko-risiko yang dihadapi klien dan menempatkan pertanggungan yang sesuai kepada pihak asuransi yang mampu menanggung risiko-risiko tersebut.
c) Untuk merancangkan program pertanggungan asuransi yang paling efektif dengan menggunakan perusahaan-perusahaan asuransi maupun perusahaan Re-asuransi.
d) Untuk memastikan agar setiap penyelesaian klaim ditangani dengan baik.
e) Layanan survey dan konsultasi perlindungan harta benda / aktiva klien.

Produk jasa asuransi yang ditawarkan oleh PT. XYZ diantaranya adalah : *Fire & Perils / Property All Risks, Business Interruption, Machinery Breakdown, Public / Products Liability, Motor Vehicle, Money,*

Marine Cargo, Construction All Risks, Life Assurance, Health Care Plans dan lainnya.

2.6.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi yang dibuat berdasarkan keputusan Dewan Komisaris adalah : "PT. XYZ berupaya menjadi perusahaan jasa perantara asuransi terkemuka di pasar domestik maupun international dan memiliki keunggulan bersaing sehingga tetap tumbuh dan berkembang baik dengan pola kemandirian". Untuk tumbuh dan bersaing, perusahaan secara terus-menerus akan berusaha meningkatkan kualitas produk/jasa, pekerjaan serta pelayanannya dengan cara :

- Memiliki kemampuan pelayanan yang memenuhi standard profesional yang dapat memuaskan pelanggan.
- Menjadi perusahaan yang mandiri secara bisnis dan mampu menghasilkan keuntungan yang memadai bagi pemegang saham.
- Meningkatkan kemampuan profesionalisme karyawan melalui training dan program pengembangan.
- Menciptakan perusahaan sebagai tempat kerja yang nyaman bagi para pekerja (*To make our company a good place to work for those who work with us*).
- Menjadikan perusahaan sebagai mitra dalam mensejahterakan masyarakat dimana perusahaan itu sendiri (*To be good corporate citizen to communities which we live in*).

Sesuai dengan apa yang dikemukakan dalam pembatasan ruang lingkup mengenai visi dan misi tidak dibahas lagi, karena telah dirumuskan dan disetujui PT. XYZ dan akan digunakan sebagai "*reference point*" awal penelitian.

2.7 Empat perspektif *Balanced Scorecard* pada PT. ZYZ

Berdasarkan Visi dan Misi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tahap berikutnya adalah bagaimana menterjemahkan Visi dan Misi kedalam program tindakan diseluruh organisasi sebagai dasar untuk pelaksanaan pengukuran yang ada dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard* (Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal serta Pembelajaran dan Pertumbuhan). Langkah-langkah yang akan dilakukan diantaranya adalah mempertimbangkan, memilih dan menentukan tujuan dalam masing-masing perspektif, kemudian menentukan tolok ukur serta target yang akan diwujudkan dalam waktu tertentu dan akhirnya menentukan inisiatif strategi atau program tindakan untuk mencapai sasaran strategi atau tujuan tersebut.

Sesuai pengalaman perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan BSC dalam mengimplementasikan strateginya, penjabarannya memerlukan waktu yang cukup lama, serta membutuhkan pengalaman maupun pengetahuan yang cukup apabila ingin didapatkan penjabaran yang cukup menyeluruh dan lengkap. Oleh karena keterbatasan tersebut, dalam tesis ini hasil penelitian diarahkan untuk perancangan program, sedangkan tolok ukur atau indikator yang diusulkan penentuannya dipilih dari yang dianggap paling mendasar, umum dan cukup baku

bagi perusahaan, sehingga tidak memungkinkan untuk mendapatkan penjabaran yang cukup sempurna.

2.7.1 Usulan Perspektif Keuangan pada PT. XYZ

Perspektif ini ditempatkan sebagai muara dari semua perspektif yang ada, karena pengukuran finansial dianggap penting dalam menilai secara tepat atas konsekuensi ekonomis dari tindakan yang diambil dan menjadi pedoman bagi perspektif-perspektif yang lain. Pengukuran kinerja finansial dapat mengidentifikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi dan eksekusinya dapat memberikan kontribusi pada perbaikan yang mendasar. Usulan Penjabaran pengukuran pada perspektif keuangan dapat dilihat pada tabel 4.1.

Usulan program tindakan yang dapat diterapkan :

- Mempertahankan posisi saldo deposito jangka pendek untuk modal kerja.
- Pengawasan atas dana yang menganggur (*idle*), terutama pada saldo Kas / Bank (*Manage Cost & Unused Capacity*).
- Pendanaan pengembangan usaha didasarkan pada pertimbangan investasi yang memberikan return yang lebih tinggi dengan meminimalisasi resiko.
- Meningkatkan budaya sadar biaya pada setiap tingkat manajemen.
- Efisiensi biaya eksploisasi di segala bidang, terutama biaya tetap yang merupakan bagian terbesar dari perusahaan.
- Diversifikasi atas jenis-jenis investasi untuk mengoptimalkan hasil investasi.

- Pemantauan fasilitas *premium funding* dan *claim funding* guna menghindari adanya kekurangan dana (*cash defisit*) yang tersedia.
- Pengendalian yang ketat atas anggaran perusahaan.
- Penyusunan anggaran (baik pendapatan & biaya operasional) disusun oleh masing-masing divisi-divisi secara independen yang nantinya dapat dipertanggung-jawabkan.

Tabel 2.1 Usulan Penjabaran Pengukuran Perspektif Keuangan PT. XYZ.

Tujuan (Objectives)	Pengukuran Strategis		Target
	Hasil (Outcomes)	Pengerak Kinerja (Performance Driver)	
F1. Peningkatan penggunaan asset dan investasi	ROI	- Tingkat pemanfaatan (utilitas) dari Investasi	Belum diterapkan
	ROA	- Tingkat pemanfaatan dari Asset	Belum diterapkan
	ROE	- Tingkat pemanfaatan dari Equity	Belum diterapkan
F2. Peningkatan Revenue / Profitabilitas	Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan pendapatan dari : - Bisnis baru (New & Incremental Business) - Bisnis perpanjangan (Renewal Business)	 Rp. 21.000.000.000,- Rp. 72.000.000.000,-
	Pertumbuhan Keuntungan	- Laba sebelum pajak - Profit Margin	Rp. 38.250.000.000,- 40 %
F3. Peningkatan Efisiensi Biaya	Penurunan Biaya	- Biaya perusahaan versus biaya pesaing - Tingkat penurunan atau penghematan biaya	Belum diterapkan Belum diterapkan

2.7.2 Usulan Perspektif Pelanggan pada PT. XYZ

Perspektif pelanggan dalam BSC mengidentifikasikan pelanggan dan pangsa pasar dimana produk atau jasa perusahaan akan berkompetensi dan menggambarkan sumber pendapatan dari sasaran keuangan. Ukuran dalam perspektif pelanggan akan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan atas produk / jasa yang dihasilkan perusahaan yang kemudian dapat digunakan sebagai koreksi atas kebenaran dari asumsi keinginan pelanggan yang dituju. Dengan sistem ini perusahaan diarahkan untuk menjaga agar pelanggannya tidak beralih kepada perusahaan lain, bahkan terus bertambah dengan pelanggan-pelanggan baru. Usulan penjabaran pengukuran pada perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.2.

Berdasarkan tujuan, pengukuran dan target dari perspektif pelanggan ini, maka perlu disusun program tindakan yang perlu dilakukan agar tujuan tersebut dapat tercapai. Usulan program tindakan yang direncanakan tersebut adalah sebagai berikut :

- Memberikan penjelasan guna menyakinkan pelanggan mengenai kesiapan dan kualitas dukungan pelayanan yang akan diberikan kepada pelanggan.
- Melakukan survey secara berkala (setiap 1 tahun sekali) mengenai kepuasan pelanggan serta perbaikan mutu pelayanan utk kepuasan pelanggan.
- Melakukan evaluasi untuk mempertahankan, memonitor, memindahkan atau mengeliminasi pelanggan berdasarkan segmen pasar dan profitabilitasnya.

- Terus menerus menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan guna membantu kelancaran bisnis.
- Menerapkan dan memantau biaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk membangun citra dan reputasi melalui iklan dan promosi di berbagai media massa untuk menarik pelanggan untuk mendapatkan image dan menggunakan produk / jasa yang dihasilkan perusahaan.
- Pengelolaan tarif premi asuransi yang lebih kompetitif.
- Penyeleksian atas penerimaan underwriter dengan dukungan kuat dari perusahaan reasuransi.

Semua program tindakan ini diharapkan akan mendukung tercapainya hasil pada perspektif pelanggan yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya hasil pada perspektif keuangan (*financial*).

Tabel 2.2 Usulan Penjabaran Pengukuran Perspektif Pelanggan PT. XYZ.

Tujuan (Objectives)	Pengukuran Strategis		Target
	Hasil (Outcomes)	Pengerak Kinerja (Performance Driver)	
C1. Peningkatan kepercayaan pelanggan	*Customer Retention and Aquisition*	- Pertambahan jumlah pelanggan baru - Pertambahan jumlah pelanggan lama - Total jumlah pelanggan (*Number of customer*)	5 % pada akhir tahun 2002 95 % pada akhir tahun 2002 Belum diterapkan
C2. Peningkatan kepuasan pelanggan	*Customer Satisfaction*	- Survey kepuasan pelanggan (Produk/Jasa, Attribut, *Customer Relationship, Image dan Reputation*)	95 % pada akhir tahun 2002
C3. Peningkatan keuntungan pelanggan	*Customer Profitability*	- $\frac{\text{Revenue per-customer}}{\text{Cost per-customer}}$	Belum diterapkan
C4. Peningkatan kualitas pelayanan	Tingkat keluhan (*Responsive*)	- Tingkat pengembalian produk / jasa yang dilakukan oleh pelanggan (Refund Premi)	0,5 % pada akhir tahun 2002 dari total pendapatan

2.7.3 Usulan Perspektif Proses Bisnis Internal pada PT. XYZ

Proses bisnis internal didalam perusahaan perlu terus dipelajari dan disempurnakan. BSC menuntut analisa yang mendalam atas proses bisnis tersebut agar akhirnya perusahaan dapat menentukan suatu proses yang benar-benar mampu menjadikan perusahaan yang unggul dibandingkan perusahaan-perusahaan lain. Tentu proses bisnis tersebut adalah proses yang akan menjaga tingkat efisiensi dan produktivitas yang tinggi untuk produk/jasa perusahaan sesuai dengan selera dan kebutuhannya. Usulan penjabaran pengukuran pada perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel 4.3.

Usulan program tindakan yang direncanakan adalah sebagai berikut :

- Melakukan pengkajian secara berkesinambungan atas rantai nilai (*value chain*) yang berlaku bagi perusahaan. Rantai nilai yang tercakup didalam proses internal berawal pada waktu kebutuhan pelanggan diidentifikasikan dan berakhir pada saat kebutuhan itu dipenuhi, serta mencakup proses-proses inovasi, operasi dan pelayanan purna jual.
- Meningkatkan kemampuan mengevaluasi semua keluhan pelanggan.
- Menyediakan lebih banyak pilihan jasa asuransi dalam penanganan resiko.
- Melakukan kerja sama strategis dengan pihak *underwriter*, seperti pertukaran data secara elektronis (*EDI – Electronic Data Interchange*).

Tabel 2.3 Usulan Penjabaran Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal PT. XYZ.

Tujuan (Objectives)	Pengukuran Strategis		Target
	Hasil (Outcomes)	Pengerak Kinerja (Performance Driver)	
I1. Memperbaiki *response time*	Response time yang baik	Lama waktu yang dibutuhkan untuk : - Penyelesaian pembayaran *claim* - Pembayaran ke *underwriter*	 Belum diterapkan Belum diterapkan
I2. Program *cycle effectiveness*	Peningkatan aktivitas yang memberi nilai tambah	Penerapan *Activity Based Management* yang mengelompokkan aktivitas menjadi aktivitas yang memiliki nilai tambah (*value added activities*) dan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah (*non value added activities*)	Belum diterapkan
I3. Peningkatan kualitas produk	Menurunnya produk / jasa cacat	- Prosentase jumlah pelanggan yang tidak menguntungkan - Prosentase *loss business*	Belum diterapkan Belum diterapkan

2.7.4 Usulan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT. XYZ

Pada perspektif yang keempat ini, perusahaan harus dapat mengidentifikasikan infrastruktur organisasi seperti karyawan, sistem dan prosedur yang harus disiapkan untuk dapat menggerakkan organisasi supaya tumbuh dan belajar, serta merupakan faktor pendorong dari ketiga perspektif sebelumnya. Dengan perpektif ini, perusahaan akan memberikan perhatian yang besar kepada usaha untuk melakukan inovasi didalam perusahaan dan proses pelatihan atau pelatihan ulang bagi karyawannya. Hal ini bermanfaat sehingga seluruh warga perusahaan akan mampu beradaptasi dengan baik terhadap segala perkembangan yang terjadi dalam lingkungan bisnis perusahaan termasuk perkembangan teknologi yang demikian pesat dalam tahun-tahun terakhir ini. Usulan penjabaran pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel 4.4.

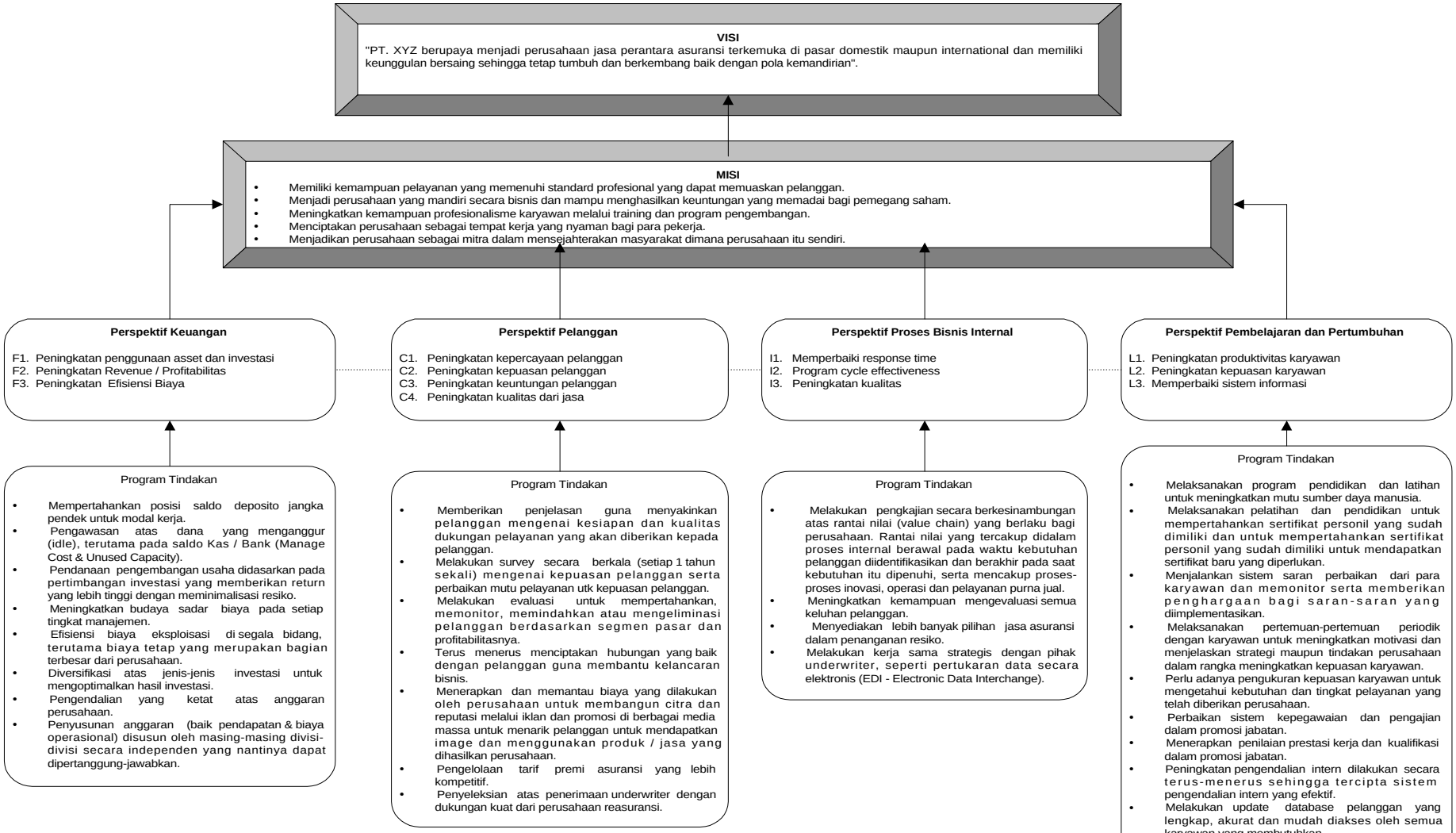
Usulan program tindakan yang direncanakan adalah sebagai berikut :

- Melaksanakan program pendidikan dan latihan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia.
- Melaksanakan pelatihan dan pendidikan untuk mempertahankan sertifikat personil yang sudah dimiliki untuk mendapatkan sertifikat baru yang diperlukan.
- Menjalankan sistem saran perbaikan dari para karyawan dan memonitor serta memberikan penghargaan bagi saran-saran yang diimplementasikan.

- Melaksanakan pertemuan-pertemuan periodik dengan karyawan untuk meningkatkan motivasi dan menjelaskan strategi maupun tindakan perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Perlu adanya pengukuran kepuasan karyawan untuk mengetahui kebutuhan dan tingkat pelayanan yang telah diberikan perusahaan.
- Perbaikan sistem kepegawaian dan pengajian dalam promosi jabatan.
- Menerapkan penilaian prestasi kerja dan kualifikasi dalam promosi jabatan.
- Peningkatan pengendalian intern dilakukan secara terus-menerus sehingga tercipta sistem pengendalian intern yang efektif.
- Melakukan update database pelanggan yang lengkap, akurat dan mudah diakses oleh semua karyawan yang membutuhkan.
- Review berkesinambungan perlu dilakukan terhadap kemampuan sistem informasi yang ada.

Tabel 2.4 Usulan Penjabaran Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. XYZ.

Tujuan (Objectives)	Pengukuran Strategis		Target
	Hasil (Outcomes)	Pengerak Kinerja (Performance Driver)	
L1. Peningkatan produktivitas karyawan	Produktivitas karyawan rata-rata	- $\frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah karyawan}}$	Belum diterapkan
	Peningkatan skill karyawan	- $\frac{\text{Jumlah karyawan yg mendapat pelatihan}}{\text{Jumlah karyawan}}$	Belum diterapkan
L2. Peningkatan kepuasan karyawan	Kompensasi dan benefit karyawan (*Return on Compensation)*	- $\frac{\text{Beban karyawan}}{\text{Total pendapatan}}$	47 %
	Tingkat kepuasan karyawan	- *Survey* kepuasan karyawan	90 % pada akhir tahun 2002
		- Prosentase *turnover* karyawan kunci	Belum diterapkan
L3. Memperbaiki sistem informasi	Keakuratan data dan tersedia pada waktu yang dibutuhkan	- Kelengkapan data pelanggan	95 % update pada akhir tahun 2002
		- Laporan keuangan yang tepat waktu	Maks 2 hari setelah tahun berakhir
	Indeks kapabilitas sistem informasi	- Survey pengukuran kapabilitas sistem informasi (akurasi, kecepatan, kemudahan dan pengendalian informasi)	Belum diterapkan



Gambar 2.8 Penjabaran Komprehensif Balanced Scorecard PT.XYZ

2.8 Kerangka Berpikir

Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada kemampuan finansial sudah kurang cocok di tengah pesatnya kemajuan teknologi informasi. Pergeseran paradigma tersebut tentunya juga mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran finansial tentunya harus bergeser dengan pengukuran kinerja non-finansial, seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk/jasa, pengembangan perusahaan dan karyawan yang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) menawarkan cara baru pengukuran kerja yang kompetitif. BSC merupakan sebuah sistem instrumentasi bagi pelaku usaha untuk mengendalikan organisasi perusahaan guna mentranslasikan visi dan misi perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter didalam masing-masing perspektif yang komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja perusahaan guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam kondisi persaingan yang kompentitif dewasa ini. Berdasarkan hal tersebut perusahaan perlu menerapkan sebuah model pengukuran kinerja yang komprehensif berdasarkan *Balanced Scorecard* serta memerlukan pembuktian seberapa besar kontribusi penerapan BSC tersebut terhadap kinerja perusahaan.

2.9 Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan rumusan permasalahan yang ada, peneliti mencoba melakukan hipotesis sementara, yaitu adanya kontribusi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Pemecahan Masalah

Melihat kemapanan perusahaan dalam mengelola bisnis yang dilakukan PT. XYZ, tersirat adanya kebutuhan akan sebuah mekanisme untuk menyediakan semua informasi mengenai perusahaan dalam sebuah rangkuman komprehensif saat bergerak maju dan berkembang.

Permasalahan yang timbul pada PT. XYZ yaitu apakah ada kontribusi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan ?, bagaimana perusahaan menentukan tujuan (*objective*) dan ukuran-ukuran (*measurement*) dalam penerapan *Balanced Scorecard* agar penilaian kinerja perusahaan menjadi lebih komprehensif ?. Hal ini belum dapat diketahui karena tidak ada atau belum adanya alat atau model yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan diluar perspektif keuangan.

Sistem manajemen baru yang berbasis pada pengukuran kinerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mengelola organisasi agar perusahaan dapat dengan mudah mengetahui kondisi perusahaannya setiap saat. Informasi ini sangat berguna untuk melancarkan negosiasi atau mencapai target baru. Dengan demikian dapat terumuskan perlunya sebuah sistem "*dashboard*" yang dapat

menunjukan posisi perusahaan dari waktu ke waktu dan progress yang dicapainya saat menterjemahkan visi dan misi perusahaan, serta pencapaian sasaran agar "*manageable*" dan "*achievable*".

Penelitian dilakukan terhadap PT. XYZ mengenai perancangan kepada sistem manajemen yang berbasis pada pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard* (BSC). Model pengukuran kinerja dengan BSC ini dipandang sesuai dengan pertimbangan bahwa konsep ini mampu menyeimbangkan rencana jangka pendek dengan rencana jangka panjang, serta menyeimbangkan kinerja finansial dengan kinerja non-finansialnya. Disamping itu, penelitian juga memakai metode survei yang dilakukan dengan mengirim dan membagikan kuesioner kepada responden. Untuk pembuktian lebih lanjut digunakan analisa komparatif yang ingin membuktikan apakah terdapat perbedaan yang signifikan sebelum penerapan BSC dibandingkan dengan sesudah penerapan BSC dengan bantuan statistik untuk mengolah data.

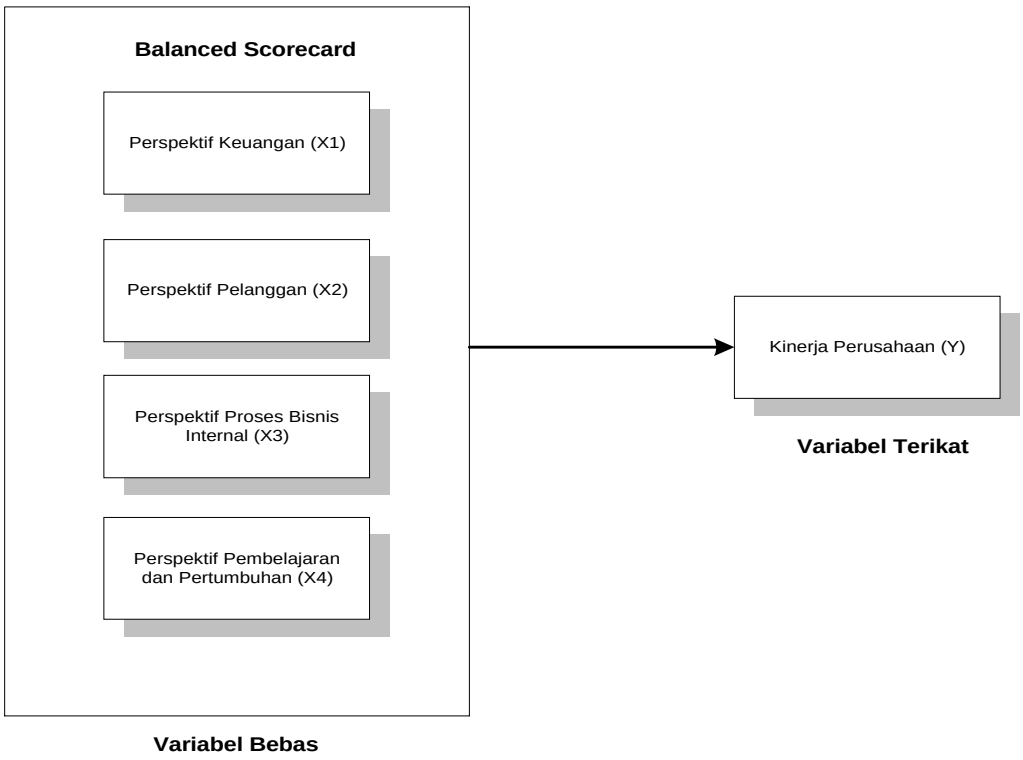
Waktu penelitian dilakukan dalam jangka waktu sekitar empat bulan, dimulai pada bulan April 2002 sampai dengan bulan Juli 2002. Pada satu bulan pertama dilakukan desain instrumen penelitian, kemudian pada bulan Mei 2002 dilakukan tahap pengolahan data, yaitu dengan penyebaran kuesioner dengan tenggang waktu pengembalian kuesioner selama 2 minggu. Tahap analisa terhadap data yang dikumpulkan dimulai pada minggu keempat bulan Mei 2002. Sementara itu penulisan tesis dilakukan secara bertahap sejak awal penelitian ini dilakukan sampai dengan akhir penelitian.

3.2 Desain Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah untuk mengkaji penerapan pengukuran BSC terhadap kinerja perusahaan, sehingga data yang diperlukan dalam penelitian ini pada dasarnya dikelompokkan kedalam lima (5) variabel, yaitu :

- Variabel Perspektif Keuangan
- Variabel Perspektif Pelanggan
- Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal
- Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan diklasifikasikan sebagai variabel bebas (X), sedangkan variabel kinerja perusahaan diklasifikasikan sebagai variabel terikat (Y). Masing-masing variabel bebas diturunkan menjadi beberapa indikator agar mempermudah pengukurannya, sedangkan variabel terikat ditentukan berdasarkan kriteria-kriteria berdasarkan keputusan manajemen perusahaan. Indikator-indikator dari masing-masing variabel bebas akan dirancang tersendiri pada Bab II bersamaan dengan penentuan



Gambar 3.1 Desain Penelitian

tolok ukur dan inisiatif yang dapat dilakukan untuk mencapai target yang ditetapkan. Gambar desain penelitian dapat dilihat sebagai berikut :

Dalam rangka penyusunan kuesioner, masing-masing variabel terdapat kriteria-kriteria yang dapat dijadikan pedoman. Tabel berikut memberikan rangkuman atas kriteria-kriteria untuk masing-masing variabel.

Tabel 3.1 Kriteria-kriteria untuk masing-masing Variabel Penelitian

Perspektif Keuangan (X1) ▪ Usaha untuk melakukan efisiensi biaya ▪ Penggunaan asset secara optimal (*Improve asset utilization*) ▪ Kebutuhan untuk melakukan pengukuran dan target keuangan
Perspektif Pelanggan (X2) ▪ Kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan ▪ Hubungan yang baik dengan pelanggan ▪ Kemampuan mempertahankan pelanggan lama ▪ Pelayanan kepada pelanggan ▪ Informasi komplain pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) ▪ Kemampuan untuk menghasilkan inovasi produk/jasa yang ditawarkan ▪ Pemahaman kualitas produk/jasa melalui layanan pasca transaksi ▪ Pengurangan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah (*Non Value Added Activities*) ▪ Penyederhanaan proses bisnis
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4) ▪ Loyalitas pekerja ▪ Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan ▪ Pelatihan pekerja ▪ Ketersediaan sistem informasi yang dibantu dengan teknologi komputer
Kinerja Perusahaan (Y) ▪ Peningkatan pendapatan perusahaan ▪ Peningkatan pertumbuhan keuntungan perusahaan ▪ Pengaturan keuangan yang baik ▪ Peningkatan pelayanan kepada pelanggan ▪ Strategi untuk mengakuisisi pelanggan baru ▪ Penurunan tingkat keluhan pelanggan ▪ Perbaikan proses bisnis yang berkelajutan ▪ Pekerja yang kompeten dalam menjalankan tugasnya

Dalam rangka penyusunan analisa komparatif, sampel variabel independen yang dipakai yaitu pembagian segmentasi yang ada pada PT. XYZ sebagai berikut : *Forestry, General Industry, Financial Service, Marine Group, Petrochemical, Real Estate* dan *Consumer* (7 variabel), sedangkan tolok ukur yang dipakai dibatasi yang terdiri dari *brokerage, staff expenses, operating expenses, productivity, total policy.* Tolok ukur ini dipakai karena merupakan muara atau hasil dari masing-masing perspektif BSC yaitu selama 6 bulan sebelum (Jan – June'2001) dan 6 bulan sesudah (Jan – June'2002).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dari sumber dibawah ini dengan cara sebagai berikut :

1. Studi kepustakaan, yakni dalam rangka pengkajian berbagai teori dan hasil penelitian empirik untuk menunjang penyusunan kerangka pemikiran penelitian.
2. Studi lapangan, yakni dilakukan untuk mengumpulkan data empirik yang berkaitan dengan masalah penelitian ini. Teknik pengumpulan data lapangan yang dilakukan adalah :
   - Wawacara dengan para manajer dilingkungan PT. XYZ
   - Survei kuesioner berdasarkan pada variabel-variabel yang ada pada desain penelitian

Untuk mendapatkan sampel yang representatif terhadap populasi dan dapat menjelaskan karakteristik dari populasi (presisi), maka dilakukan empat langkah pengambilan sampel dalam penelitian, yaitu :

- Mengidentifikasi target populasi, yaitu menentukan populasi spesifik yang relevan dengan tujuan dan masalah penelitian sebagai dasar pengambilan sampel. Target populasi adalah para pegawai yang ada dilingkungan PT. XYZ sebanyak 80 pegawai.
- Menentukan metode pemilihan sampel. Pengambilan sampel dilakukan secara acak (*probability sampling*).
- Menentukan prosedur penentuan unit sampel. Pemilihan sampel berdasarkan kerangka sampel dilakukan melalui prosedur satu tahap yaitu para pegawai yang ada dilingkungan PT. XYZ, dimana pengumpulan data dilakukan sekaligus atau satu tahap melalui metode survei. Setelah itu peneliti tidak melakukan survei lagi terhadap responden yang sama.
- Menentukan ukuran sampel. Hal ini penting untuk analisa statistik terhadap data. Penentuan jumlah sampel digunakan teknik pengambilan sampel didasarkan oleh Neuman, 2000 sebagai berikut :

Tabel 3.2 Rasio Jumlah Sampel

Jumlah Populasi	Ratio Jumlah Sampel
Kurang dari 1.000	30 %
1.000 – 10.000	10 %
Lebih dari 150.000	1 %
Lebih dari 10.000.000	0,025 %

Berdasarkan tabel diatas, dari total populasi dalam penelitian ini sebanyak 80 karyawan, ukuran sampel yang diambil adalah sebanyak 50 responden (62,50 % dari populasi) untuk merepresentasikan populasi yang ada.

3.4 Teknik Analisa Data

Dalam menganalisa data digunakan uji statistik dan dibagi empat tahapan, yaitu tahap persiapan, analisis deskriptif, pengujian terhadap kualitas data dan pengujian hipotesis. Dalam melakukan uji statistika digunakan program aplikasi SPSS versi 9.01.

3.4.1 Tahap Persiapan

Ada tiga hal yang dilakukan dalam tahap persiapan ini, yaitu :

- *Editing* terhadap data

  Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperlukan terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik. Data yang dikumpulkan peneliti melalui metode survei perlu diedit dari kemungkinan kekeliruan dalam pengisian kuesioner yang tidak lengkap atau tidak konsisten. Tujuan *editing* adalah untuk menjamin kelengkapan, konsistensi dan kesiapan data penelitian dalam proses analisis.

- *Coding*

  Coding adalah tindakan memberi identifikasi dan mengklasifikasikan data dengan mengurutkannya dan membuat kelas-kelas. Proses ini diperlukan terutama untuk data penelitian yang dapat diklasifikasi, misal : jawaban dari tipe pertanyaan tertutup (*closed-ended question*) yang tidak memberi alternatif kepada responden selain pilihan jawaban yang tersedia.

▪ *Processing data*

Banyak peneliti saat ini melakukan analisis data dengan bantuan teknologi komputer. Dengan bantuan komputer, proses analisis data relatif lebih cepat dan hasilnya lebih akurat. Pada penelitian ini *processing data* dilakukan dengan bantuan software SPSS versi 9.01

3.4.2 Analisa Deskriptif

Pada dasarnya analisa ini merupakan analisa yang bertujuan memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden. Data-data umumnya disajikan dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan dimengerti. Tabulasi ini menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik atau grafik. Ukuran yang digunakan dalam analisa deskriptif antara lain berupa : frekuensi, *tendency central* (rata-rata median, modus), *dispersi* atau penyimpangan, seperti *standard error* dan koefisien korelasi antar variabel penelitian.

3.4.3 Pengujian Terhadap Kualitas Data

Untuk memperoleh hasil penelitian dan kesimpulan yang benar, maka perlu dilakukan seleksi terhadap data yang diperoleh. Pada penelitian ini dilakukan pengujian realibiliti untuk mengetahui konsistensi dari instrumen penelitian, uji yang digunakan menggunakan teknik reliabilitas, yaitu dengan mengukur konsistensi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk masing-masing variabel. Pada penelitian ini digunakan uji reliabilitas

konsistensi internal, yaitu dengan melakukan sekali pengujian dengan menggunakan teknik statistik *Cronbach's alpha* terhadap skor jawaban responden yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang bersangkutan. Model Alpha Cronbach akan menghasilkan realibility koefisien (r).

$$R = \alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(\frac{S^2 - \sum S_i^2}{S^2} \right)$$

, dimana : r = koefisien alpha

n = banyaknya item dalam kuesioner

S^2 = variance dari total kuesioner

S_i^2 = variance individual item

Pada penelitian ini juga dilakukan uji validitas untuk mengetahui keakuratan instrumen penelitian, yaitu apakah instrumen penelitian ini sudah mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan kata lain instrumen penelitian dapat mengukur *construct* sesuai dengan yang diharapkan oleh peneliti. Untuk pengujian ini digunakan *content validity*, merupakan salah satu konsep pengukuran validitas dimana instrumen dinilai memiliki *content validity* jika mengandung butir-butir pertanyaan yang memadai dan representatif untuk mengukur *contruct* sesuai dengan yang diinginkan peneliti. Pada uji ini, instrumen dinilai secara subjektif oleh para profesional bahwa instrumen tersebut menunjukkan secara logis dan merefleksikan secara akurat sesuatu yang seharusnya diukur.

3.4.4 Pengujian Hipotesis

Tahap yang diambil selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui “apakah ada kontribusi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan ?”.

Hipotesis pertama :

“Tidak ada kontribusi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan”. Hipotesa statistik untuk test ini dapat dituliskan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

$$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 \neq 0$$

, dimana H_0 adalah benar maka tidak terdapat kontribusi penerapan BSC melalui empat perspektif terhadap kinerja perusahaan dan sebaliknya jika H_1 yang benar maka terdapat kontribusi penerapan BSC melalui empat perspektif terhadap kinerja perusahaan.

Pengujian hipotesis diatas dengan menggunakan analisis regresi. Analisis regresi adalah suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui atau memprediksi suatu variabel yang dipengaruhi oleh satu atau lebih variabel lainnya. Untuk mengetahui apakah ada hubungan regresi yang linear diantara variabel bebas dengan variabel terikatnya maka perlu dilakukan suatu uji. Uji yang digunakan disini dengan menggunakan uji Anova

terhadap kuadrat deviasi dari model regresi tersebut. Untuk menguji relasi antar variabel-variabel dalam model regresi berganda digunakan nilai F ratio dari tabel anova dibandingkan dengan nilai ambang F dengan nilai α tertentu.

Hipotesis Kedua :

Hipotesis kedua dilakukan jika pada Hipotesis pertama setelah dilakukan pengujian terbukti terdapat kontribusi penerapan BSC terhadap peningkatan kinerja perusahaan, yaitu : “Rata-rata kinerja perusahaan sebelum penerapan BSC tidak ada perbedaan yang signifikan dibandingkan dengan sesudah penerapan BSC”. Hipotesa statistik untuk test ini dapat ditulikan sebagai berikut :

$$H_0 : \mu 1 = \mu 2$$

$$H_1 : \mu 1 < \mu 2$$

, dimana H_0 adalah benar maka tidak terdapat perbedaan yang signifikan sebelum penerapan BSC dibandingkan dengan sesudah penerapan BSC dan sebaliknya jika H_1 yang benar maka terdapat perbedaan yang signifikan sebelum penerapan BSC dibandingkan dengan sesudah penerapan BSC. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan melakukan uji “*Paired T – test*”

dengan membandingkan statistik Hitung (angka T output) dengan statistik Tabel (tabel T).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Uji Statistik

4.1.1 Instrumen dan Responden

Untuk mendapatkan data-data dari responden digunakan instrumen berupa lembar kuesioner yang harus diisi oleh para responden, dimana bentuk kuesioner dapat dilihat pada Lampiran L-1 sampai dengan L-8. Kuesioner yang digunakan meliputi 6 kelompok, yaitu pertanyaan untuk identifikasi data umum mengenai identitas responden, variabel bebas terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta variabel terikat yaitu kinerja perusahaan. Kuesioner yang disebarkan kepada responden yaitu para karyawan yang bekerja di PT. XYZ yang dipilih secara acak menjadi sampel data berjumlah sekitar 50 responden melalui dua macam media, yaitu melalui lembar kuesioner yang diberikan secara langsung dan email.

4.1.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Untuk lebih menyakinkan bahwa butir-butir pertanyaan dalam kuesioner yang menjadi bagian variabel-variabel dalam penelitian ini adalah valid dan handal, maka peneliti mengadakan uji kevalidan dan kehandalan untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah pertanyaan pada kuesioner telah mengungkapkan sesuatu yang akan diukur pada variabel kuesioner tersebut, sedangkan uji reliabilitas digunakan

untuk mengetahui konsistensi dari instrumen penelitian. Jadi kapan saja, siapa saja instrumen tersebut digunakan untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan output yang konsisten.

Pengujian awal kevalidan dan kehandalan dengan melakukan seleksi butir-butir pertanyaan yang ada dilakukan dengan 10 responden untuk menjawab butir-butir pertanyaan yang ada. Dari data-data yang didapatkan dari 10 responden tersebut, peneliti mengolah data yang diperoleh dengan cara memindahkan data tersebut ke dalam bentuk tabulasi dan menggunakan software SPSS melalui fungsi *realibility analysis* (Metode *Cronbach's Alpha*) untuk mengetahui uji validitas dan reliabilitas.

Pengujian dilakukan berulang-ulang sampai diperoleh hasil kuesioner yang cukup valid dan handal. Butir-butir pertanyaan yang tidak valid dapat dibuang atau diganti dengan pertanyaan lain karena tidak begitu baik relevansinya terhadap variabel bersangkutan dan dapat mempengaruhi kehandalan dari variabel tersebut secara keseluruhan. Hasil kuesioner uji coba dapat dilihat pada lampiran L-9 sampai dengan L-18. Setelah diperbaiki, kemudian dicoba kembali kepada 10 responden yang hasilnya dapat terangkum pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Tingkat Reliabilitas (Alpha) Kuesioner Uji Coba untuk tiap-tiap Variabel.

Variabel	Alpha	Mean	N of Var	N of Cases
P. Keuangan	0,7922	4,008	12	10
P. Pelanggan	0,8801	4,021	14	10
P. Proses Bisnis	0,7994	3,940	10	10
P. Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,8855	4,208	12	10
Kinerja Perusahaan	0,9469	3,988	17	10

Nilai batas alpha yang umum digunakan dalam uji reliabilitas adalah 0,70 (Guilford dan Ruchtar,1973, p.122). Dari hasil pengujian diperoleh bahwa nilai alpha dari masing-masing variabel mempunyai nilai alpha diatas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat reliabilitas untuk pertanyaan-pertanyaan yang terkandung dari masing-masing variabel memenuhi syarat untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Setelah memperoleh hasil yang cukup baik, maka mulailah peneliti menyebarkan kuesioner yang sudah memiliki tingkat reliabilitas yang cukup baik kepada lebih kurang 50 responden. Dari 50 responden yang menjadi sampel penelitian, jumlah kuesioner yang kembali adalah 48 responden (60 %) masih mewakili populasi yang ada berjumlah 80 karyawan. Semua responden tersebut adalah karyawan yang bekerja di PT. XYZ. Rangkuman perolehan data pada lampiran L-19 sampai dengan L-23. Hasil yang diperoleh dari perhitungan SPSS mengenai tingkat reliabilitas untuk 48 responden terangkum dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2 Tingkat Reliabilitas (Alpha) Kuesioner untuk 48 Responden pada tiap-tiap Variabel.

Variabel	Alpha	Mean	N of Var	N of Cases
P. Keuangan	0,7224	4,1890	12	48
P. Pelanggan	0,7949	4,2563	14	48
P. Proses Bisnis	0,8190	4,0972	10	48
P. Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,8228	4,1924	12	48
Kinerja Perusahaan	0,9235	4,2141	11	48

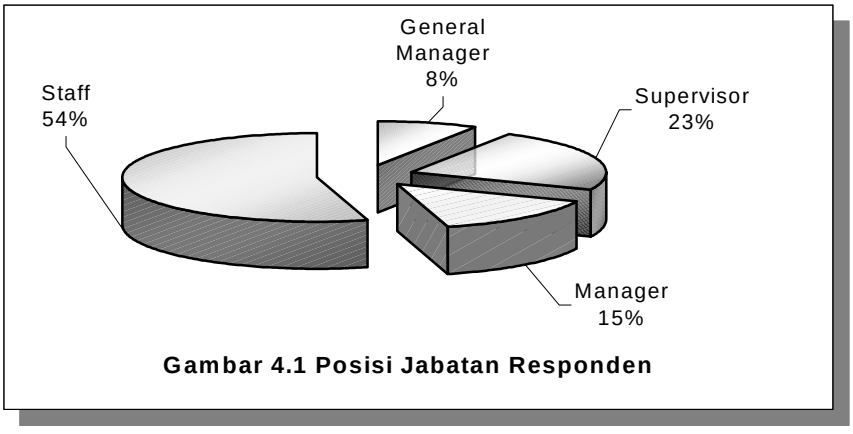
Semua variabel sudah dapat dikatakan reliabel karena telah memenuhi batasan nilai reliabilitas (*alpha*) > 0,70. Untuk pengujian validitas masing-masing item instrument penelitian telah mempunyai nilai r hasil (*corrected item – total correlation*) yang positif sehingga semua item pertanyaan dapat dikatakan valid.

4.1.3 Data Responden

Dilihat dari sisi posisi jabatan responden yang mengisi kuesioner (Tabel 4.3), komposisi terbesar 54 % adalah Staff, kemudian 23 % adalah Manager, sisanya sebanyak 15 % dan 8 % adalah Supervisor dan General Manager.

Tabel 4.3 Posisi Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah Responden	Prosentase
General Manager	4	8 %
Manager	7	15 %
Supervisor	11	23 %
Staff	26	54 %
Total	48	100 %



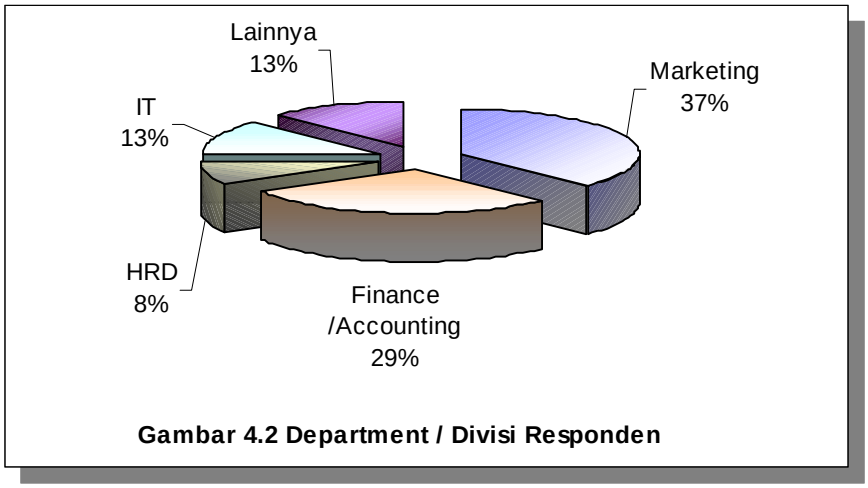
Gambar 4.1 Posisi Jabatan Responden

Menurut kelompok departement (Tabel 4.4), 39 % responden menempati divisi Marketing, 29 % menempati divisi *Finance/Accounting* dan sisanya sebanyak 12 % dan 8 % menempati divisi IT, HRD dan lainnya.

Tabel 4.4 Departement / Divisi Responden

Departement / Divisi	Jumlah Responden	Prosentase

Marketing	18	39 %
Finance /Accounting	14	29 %
HRD	4	8 %
IT	6	12 %
Lainnya	6	12 %
Total	48	100 %

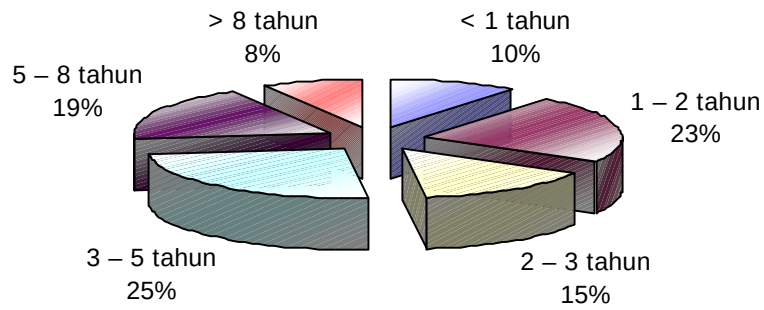


Gambar 4.2 Department / Divisi Responden

Dan disisi kelompok pengalaman kerja responden (Tabel 4.5), 25 % berpengalaman 3 – 5 tahun, 23 % berpengalaman 1 – 2 tahun, 19 % berpengalaman 5 – 8 tahun, sisanya 15 %, 10 % dan 8 % berpengalaman 2 – 3 tahun, < 1 tahun dan > 8 tahun.

Tabel 4.5 Pengalaman Kerja Responden

Pengalaman Kerja	Jumlah Responden	Prosentase
< 1 tahun	5	10 %
1 – 2 tahun	11	23 %
2 – 3 tahun	7	15 %
3 – 5 tahun	12	25 %
5 – 8 tahun	9	19 %
> 8 tahun	4	8 %
Total	48	100 %

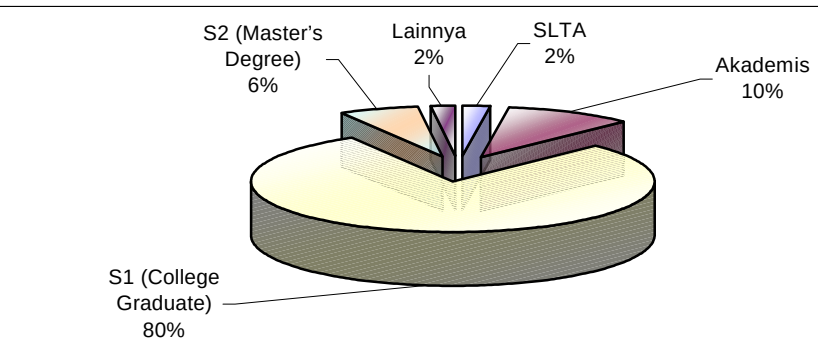


Gambar 4.3 Pengalaman Kerja Responden

Dari latar belakang pendidikan (Tabel 4.6), 79 % responden mempunyai latar belakang pendidikan S-1, 11 % berlatar belakang pendidikan Akademi dan sisanya 6 % dan 2 % berlatang belakang S-2, SLTA dan lainnya.

Tabel 4.6 Latar Belakang Pendidikan Responden

Pengalaman Kerja	Jumlah Responden	Prosentase
SLTA	1	2 %
Akademi	5	11 %
S1 (College Graduate)	38	79 %
S2 (Master's Degree)	3	6 %
Lainnya	1	2 %
Total	48	100 %

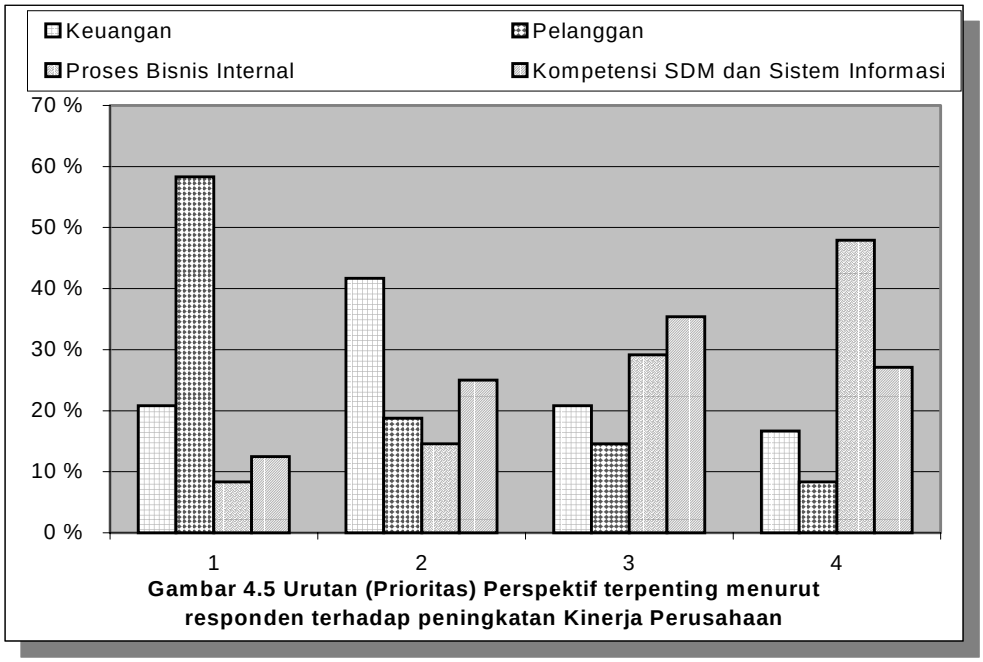


Gambar 4.4 Latar Belakang Pendidikan Responden

Dari pemilihan urutan (prioritas) perspektif terpenting menurut responden terhadap kinerja perusahaan (Tabel 4.7), prioritas pertama ditempati perpektif pelanggan sebesar 58 %, prioritas kedua ditempati kompetensi SDM dan Sistem Informasi sebesar 48 %, prioritas ketiga ditempati perspektif keuangan sebesar 42 % dan prioritas keempat ditempati proses bisnis internal sebesar 35 %.

Tabel 4.7 Urutan (Prioritas) Perspektif Terpenting Menurut Responden

Perspektif	Prioritas 1		Prioritas 2		Prioritas 3		Prioritas 4	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Keuangan	10	21 %	**20**	**42 %**	10	21 %	8	17 %
Pelanggan	**28**	**58 %**	9	19 %	7	15 %	4	8 %
Proses Bisnis Internal	4	8 %	7	15 %	14	29 %	**23**	**48 %**
Kompetensi SDM dan Sistem Informasi	6	13 %	12	25 %	**17**	**35 %**	13	27 %
Total	48	100 %	48	100 %	48	100 %	48	100 %



Gambar 4.5 Urutan (Prioritas) Perspektif terpenting menurut responden terhadap peningkatan Kinerja Perusahaan

4.2 Pembuktian Hipotesis

Untuk menghasilkan kesimpulan terhadap penelitian yang dilakukan, perlu dilaksanakan pengujian hipotesis, hipotesis yang telah dijabarkan pada Bab II akan dianalisis dengan menggunakan data yang berasal dari instrumen penelitian yang telah dijawab oleh para responden dan telah diolah. Data sumber yang berasal dari responden dapat dilihat pada lampiran L-27 sampai dengan L-28, sedangkan hasil output dengan menggunakan SPSS dapat dilihat pada lampiran L-24 sampai dengan L-26.

4.2.1 Statistik Deskriptif

Hasil dari output ini adalah rata-rata, standard deviasi dan jumlah responden dari masing-masing responden yang secara lengkap tersaji pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.8 Statistik Deskriptif masing-masing Variabel

Variabel	Mean	Standard Deviasi	N
Perspektif Keuangan	4,1890	0,3826	48
Perspektif Pelanggan	4,2563	0,4007	48
Perspektif Proses Bisnis	4,0972	0,4424	48
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	4,1924	0,3589	48
Kinerja Perusahaan	4,2141	0,4989	48

Terlihat pada tabel diatas bahwa variabel perspektif pelanggan mempunyai rata-rata yang paling tinggi diantara variabel lainnya. Variabel terikat yaitu kinerja perusahaan paling besar standard deviasinya yang berarti tingginya keragaman jawaban responden dibandingkan dengan variabel bebas proses bisnis, pelanggan, keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan, dari sisi variabel bebas

hal ini berarti dalam perspektif proses bisnis lebih beragam dibandingkan dengan perspektif lainnya dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

4.2.2 Koefisien Korelasi Bivariate

Untuk mengetahui korelasi atau hubungan antar variabel bebas penelitian digunakan perhitungan korelasi dengan menggunakan korelasi Kendall (Singgih S., 2001, p.158), dimana syaratnya semua variabel harus mempunyai data bertipe Ordinal (isi variabel berjenjang, seperti Sangat Baik, Baik, Tidak Baik dan sebagainya). Hasil yang diperoleh dari software SPSS untuk Koefisien Korelasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9 Koefisien Antar Variabel (Kendall)

			Perspektif Keuangan	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Kendall's tau_b	Perspektif Keuangan	Correlation Coefficient	1.000	.337	.358	.313
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.001	.003
		N	48	48	48	48
	Perspektif Pelanggan	Correlation Coefficient	.337	1.000	.527	.399
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000
		N	48	48	48	48
	Perspektif Proses Bisnis	Correlation Coefficient	.358	.527	1.000	.432
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.000
		N	48	48	48	48
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Correlation Coefficient	.313	.399	.432	1.000
		Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.
		N	48	48	48	48

Dari tabel diatas korelasi antara variabel terlihat signifikan (probabilitas berada dibawah 0,05), dengan rincian sebagai berikut :

- korelasi antara perspektif keuangan dengan perspektif pelanggan adalah signifikan (probabilitas adalah 0,001 yang jauh dibawah 0,05), yang berarti

adanya hubungan yang benar-benar signifikan antara perspektif keuangan dengan perspektif pelanggan.

- korelasi antara perspektif keuangan dengan perspektif proses bisnis adalah signifikan (probabilitas adalah 0,001 yang jauh dibawah 0,05), yang berarti **adanya hubungan yang benar-benar signifikan antara perspektif keuangan dengan perspektif proses bisnis**.
- korelasi antara perspektif keuangan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah signifikan (probabilitas adalah 0,003 yang jauh dibawah 0,05), yang berarti **adanya hubungan yang benar-benar signifikan antara perspektif keuangan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**.
- korelasi antara perspektif pelanggan dengan perspektif proses bisnis adalah signifikan (probabilitas adalah 0,000 yang jauh dibawah 0,05), yang berarti **adanya hubungan yang benar-benar signifikan antara perspektif pelanggan dengan perspektif proses bisnis**.
- korelasi antara perspektif pelanggan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah signifikan (probabilitas adalah 0,000 yang jauh dibawah 0,05), yang berarti **adanya hubungan yang benar-benar signifikan antara perspektif pelanggan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**.
- korelasi antara perspektif proses bisnis dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah signifikan (probabilitas adalah 0,000 yang jauh dibawah 0,05), yang berarti **adanya hubungan yang benar-benar signifikan antara perspektif proses bisnis dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk mengetahui "apakah ada kontribusi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan ?". Hipotesa statistik untuk test ini dapat dituliskan sebagai berikut :

H_0 : Tidak terdapat kontribusi penerapan BSC melalui empat perspektif terhadap kinerja perusahaan

H_1 : Terdapat kontribusi penerapan BSC melalui empat perpektif terhadap kinerja perusahaan

Pengujian statistik :

H_0 : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$

H_1 : $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 \neq 0$

Tabel berikut adalah untuk melihat seberapa banyak kontribusi dari model regresi untuk dapat menjelaskan variabel terikat, dalam hal ini dengan melihat koefisien multi korelasinya.

Tabel 4.10 Pengujian Hipotesis dengan *Regression analysis*

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907[a]	.824	.749	.2221

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis, Perspektif Pelanggan

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.419	4	.605	12.257	.000[a]
	Residual	2.121	43	4.934E-02		
	Total	4.540	47			

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis, Perspektif Pelanggan

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Analisis :

1. **Model Summary**

   - Angka *R* sebesar 0,907 menunjukkan bahwa **korelasi/hubungan antara Variabel terikat yaitu kinerja perusahaan dengan 4 variabel bebas adalah kuat karena berada diatas angka 0,5** (Singgih, 2001, p.167)
   - Angka *R Square* atau Koefisien Determinasi adalah 0,824. Namun untuk jumlah variabel bebas lebih dari dua, lebih baik digunakan *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,749. Hal ini berarti 74,9 % variasi dari kinerja perusahaan bisa dijelaskan oleh variasi dari keempat variabel bebas. Sedangkan sisanya (100 % - 74,9 % = 25,1 %) dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

2. **Anova**

   - **Berdasarkan nilai probabilitas**

     Dari uji Anova atau F test, didapat F hitung adalah 12,257 dengan tingkat signifikansi 0,000.

     Dasar pengambilan keputusan :

     - Jika probabilitas > 0,05 maka Ho diterima
     - Jika probabilitas < 0,05 maka Ho ditolak

     Keputusan :

Ho ditolak, karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model ini layak digunakan untuk regresi. Hal ini menjelaskan bahwa **Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis, Pembelajaran dan Pertumbuhan mempunyai kontribusi terhadap kinerja perusahaan.**

- **Berdasarkan perbandingan F Hitung dengan F Tabel**

Dasar pengambilan keputusan :

- Jika statistik Hitung (angka F output) > statistik Tabel (tabel F) maka Ho ditolak
- Jika statistik Hitung (angka F output) < statistik Tabel (tabel F) maka Ho diterima

F Hitung dari output adalah 12,257

F Tabel bisa dihitung sebagai berikut :

- Tingkat signifikansi (alpha) adalah 5 %
- Numerator adalah (jumlah variabel – 1) atau 5 – 1 = 4
- Denumerator adalah (jumlah kasus – jumlah variabel) atau 48 – 5 = 43
- Dari Tabel F, didapat angka 2,589
- F Tabel bisa diperoleh lewat software Excell (Singgih, 2001, p.119) dengan menulis =FINV(0,05; 4; 43)

Keputusan :

Ho ditolak, karena F Hitung (12,257) jauh lebih besar dari F Tabel (2,589), maka bisa disimpulkan bahwa **Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis, Pembelajaran dan Pertumbuhan mempunyai kontribusi terhadap kinerja perusahaan.**

Pengujian selanjutnya untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan sebelum penerapan BSC dibandingkan dengan sesudah penerapan BSC, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11Pengujian Hipotesis dengan *Comparative Analysis*

Paired Samples Statistics

		Mean	n	Std. Deviation	Std. Error Mean	Increase %
Pair 1	Brokerage (before)	1,442.71	7	970.60	366.85	41 %
	Brokerage (after)	2,037.86	7	1,534.66	580.05	
Pair 2	Staff Expenses (before)	460.71	7	219.18	82.84	35 %
	Staff Expenses (after)	620.29	7	288.28	108.96	
Pair 3	Operating Expenses (before)	115.43	7	45.95	17.37	22 %
	Operating Expenses (after)	140.86	7	48.20	18.22	
Pair 4	Productivity (before)	3.3886	7	1.8689	.7064	25 %
	Productivity (after)	4.2214	7	3.3215	1.2554	
Pair 5	Policy has been handle (before)	92.29	7	38.93	14.71	27 %
	Policy has been handle (after)	116.86	7	50.29	19.01	

Paired Samples Correlations

		n	Correlation	Sig.
Pair 1	Brokerage (before) & Brokerage (after)	7	.980	.000
Pair 2	Staff Expenses (before) & Staff Expenses (after)	7	.782	.038
Pair 3	Operating Expenses (before) & Operating Expenses (after)	7	.691	.086
Pair 4	Productivity (before) & Productivity (after)	7	.957	.072
Pair 5	Policy has been handle (before) & Policy has been handle (after)	7	.836	.019

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Brokerage (before) - Brokerage (after)	-595.14	615.75	232.73	-1,164.62	-25.67	-2.557	6	.031
Pair 2	Staff Expenses (before) - Staff Expenses (after)	-159.57	179.67	67.91	-325.74	6.60	-2.350	6	.043
Pair 3	Operating Expenses (before) – Operating Expenses (after)	-25.43	37.09	14.02	-59.73	8.87	-1.814	6	.120
Pair 4	Productivity (before) - Productivity (after)	-.8329	1.6257	.6145	-2.3364	.6707	-1.355	6	.224

Pair 5	Policy has been handle (before) - Policy has been handle (after)	-24.57	27.75	10.49	-50.23	1.09	-2.343	6	.043

Analisis :

1. **Output bagian pertama (Group Statistic)**

   Pada bagian pertama terlihat ringkasan statistik, yaitu :

Rata-rata populasi	Sebelum penerapan BSC	Setelah penerapan BSC	Kesimpulan
Brokerage	Rp. 1,442.71	Rp. 2,037.86	ada peningkatan
Staff Expenses	Rp. 460.71	Rp. 620.29	ada peningkatan
Operating Expenses	Rp. 115.43	Rp. 140.86	ada peningkatan
Productivity	3.3886 kali	4.2214 kali	ada peningkatan
Total Policy	92.29 polis	116.86 polis	ada peningkatan

2. **Output bagian kedua (Correlation)**

   Bagian kedua output adalah hasil korelasi antara :

   - Tolok ukur *brokerage* memberi nilai 0.980 dengan probabilitas 0.000 dibawah 0.05. Hal ini menyatakan bahwa korelasi antara *brokerage* sebelum dan sesudah penerapan BSC adalah signifikan.
   - Tolok ukur *staff expenses* memberi nilai 0.782 dengan probabilitas 0.038 dibawah 0.05. Hal ini menyatakan bahwa korelasi antara *staff expenses* sebelum dan sesudah penerapan BSC adalah signifikan.
   - Tolok ukur *operating expenses* memberi nilai 0.691 dengan probabilitas 0.086 diatas 0.05. Hal ini menyatakan bahwa korelasi antara *operating expenses* sebelum dan sesudah penerapan BSC adalah lemah atau tidak signifikan.

- Tolok ukur *productivity* memberi nilai 0.957 dengan probabilitas 0.072 diatas 0.05. Hal ini menyatakan bahwa korelasi antara *productivity* sebelum dan sesudah penerapan BSC adalah lemah atau tidak signifikan.
- Tolok ukur *total policy* memberi nilai 0.836 dengan probabilitas 0.019 dibawah 0.05. Hal ini menyatakan bahwa korelasi antara *total policy* sebelum dan sesudah penerapan BSC adalah signifikan.

3. **Output bagian ketiga (Paired Sample Test)**

- Hipotesa statistik untuk test ini dapat ditulikan sebagai berikut :

  Ho : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan sebelum penerapan BSC dibandingkan sesudah penerapan BSC

  H1 : Terdapat perbedaan yang signifikan sebelum penerapan BSC dibandingkan sesudah penerapan BSC

  Pengujian statistik :

  $H_0 : \mu 1 = \mu 2$

  $H_1 : \mu 1 < \mu 2$

- Dasar pengambilan keputusan
  - Jika Statistik Hitung (angka T output) > Statistik Tabel (Tabel T), maka Ho ditolak
  - Jika Statistik Hitung (angka T output) < Statistik Tabel (Tabel T), maka Ho ditolak

  Keputusan :

Rata-rata populasi	T Hitung		T Tabel	Kesimpulan
Brokerage	- 2.557	<	- 1.9432	Ho ditolak
Staff Expenses	- 2.350	<	- 1.9432	Ho ditolak
Operating Expenses	- 1.814	>	- 1.9432	Ho diterima

Produtivity	- 1.355	>	- 1.9432	Ho diterima
Total Policy	- 2.343	<	- 1.9432	Ho ditolak

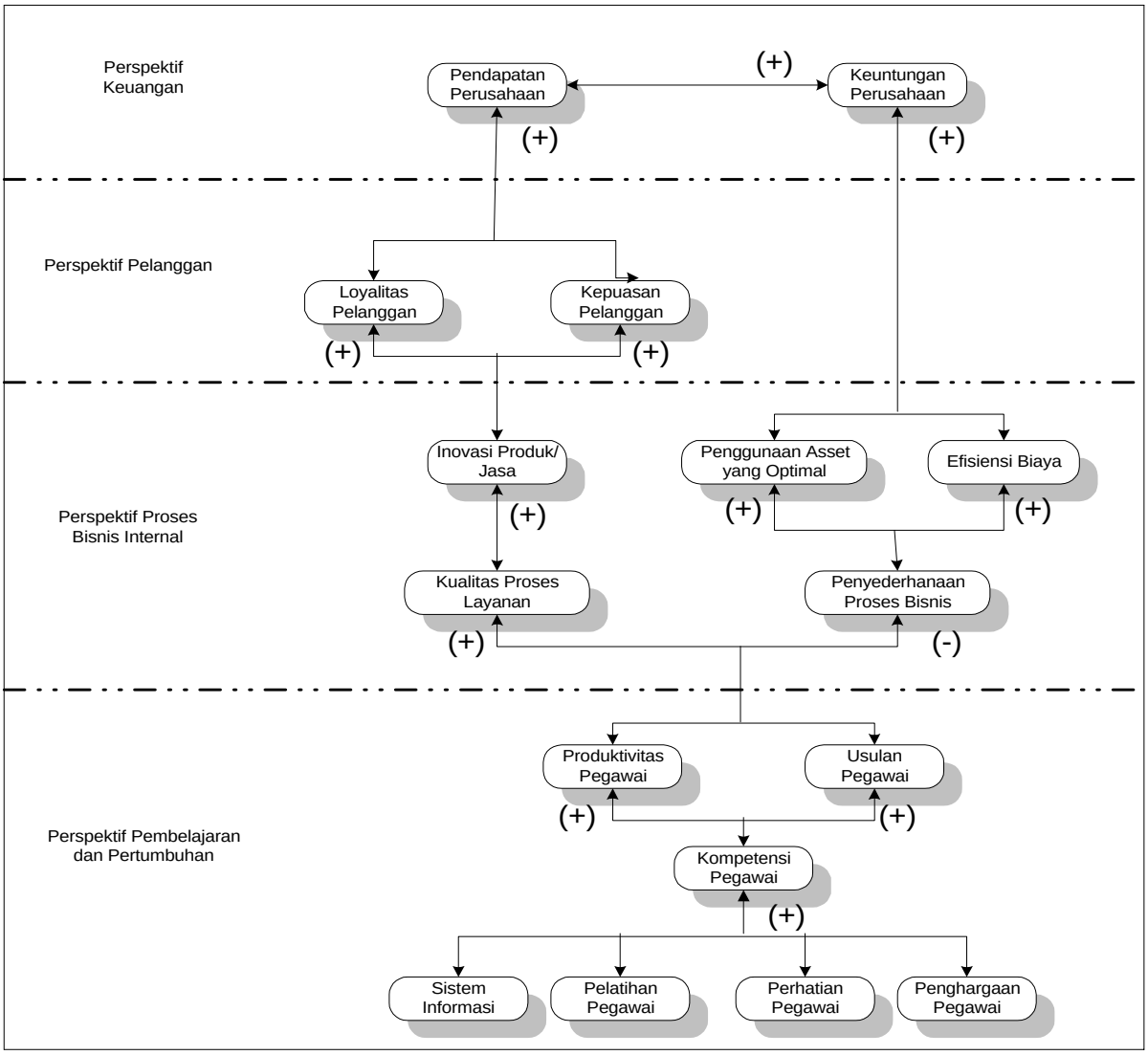
4.3 Pembahasan Hasil-Hasil Penelitian

Pembahasan berikut menjelaskan hasil penelitian mengenai kontribusi penerapan BSC terhadap peningkatan kinerja perusahaan di PT XYZ sebuah perusahaan jasa perantara asuransi :

- Dari hasil uji koefisien korelasi *bivariate*, tingkat korelasi / hubungan antara variabel perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai hubungan yang signifikan dengan probabilitas yang jauh dibawah nilai ambang batas yaitu sebesar 0,05 (halaman 75). Hal ini dapat diartikan bahwa keempat variabel perspektif dalam BSC dapat menciptakan hubungan sebab akibat yaitu dengan rincian sebagai berikut:
  - Perusahaan membutuhkan adanya karyawan yang kompeten dari adanya pelatihan, perhatian dan penghargaan serta dukungan sistem informasi yang baik (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan).
  - Dari perspektif diatas diharapkan dapat memberikan komitmen dan produktivitas dalam meningkatkan kualitas proses layanan kepada pelanggan melalui inovasi produk/jasa yang ditawarkan serta usulan penyederhanaan proses bisnis yang diperlukan dalam rangka melakukan efisiensi biaya dan penggunaan asset secara optimal (Perspektif Proses Bisnis Internal).

- Kualitas proses layanan diatas diharapkan dapat menarik pelanggan dalam rangka meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan (Perspektif Pelanggan).
- Dengan tercapainya tujuan perspektif pelanggan maka dapat memberikan dampak terhadap peningkatan pendapatan perusahaan, sedangkan dengan adanya efisiensi biaya dapat meningkatkan keuntungan perusahaan (Perspektif Keuangan).

Gambar 4.6 berikut memperlihatkan penjelasan hubungan sebab akibat antara keempat perspektif BSC :



Gambar 4.6 Hubungan Sebab Akibat Empat Perspektif BSC

- Dari hasil analisis regresi, terlihat sebesar 74,9 % dari empat variabel perspektif BSC dapat menjelaskan kinerja perusahaan (halaman 78). Hal ini menunjukkan pula bahwa empat variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Faktor lain yaitu (100 % - 74,9 % = 25,1 %) dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh misalnya *underwriter performance*, kebijakan pemerintah (contohnya kenaikan pajak yang dapat mengakibatkan penurunan permintaan), peraturan pemerintah (contohnya larangan memproduksi suatu produk/jasa), faktor lingkungan sekitar serta faktor-faktor random lainnya seperti bencana alam, kerusuhan dan lain-lain.
- Masih dari analisis regresi, terlihat bahwa adanya kontribusi penerapan BSC terhadap peningkatan kinerja PT. XYZ, dibuktikan dengan uji anova pada halaman 79 dengan statistik F Hitung (12,257) > statistik F Tabel (2,589). Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pengukuran strategi pengukuran strategis, tujuan serta program tindakan dari masing-masing perspektif dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.
- Pembahasan dari analisa perbandingan adalah sebagai berikut :
  - Terdapat perbedaan yang signifikan terhadap peningkatan pendapatan premi *(brokerage)* sebelum dan sesudah penerapan BSC. Hal ini membuktikan bahwa dengan ukuran strategis dan tindakan pada 4 perspektif BSC dapat memberikan peningkatan terhadap *financial return* yang memadai.
  - Terdapat perbedaan yang signifikan terhadap peningkatan biaya pegawai *(staff expenses)* sebelum dan sesudah penerapan BSC. Hal ini membuktikan

bahwa perusahaan meninjau kembali arti pentingnya perhatian kepada pegawainya melalui perbaikan sistem penggajian, pendidikan untuk meningkatkan kompetensi akan produktivitas kerja. Walaupun dengan peningkatan yang signifikan, hal ini perlu menjadi perhatian juga kepada pihak perusahaan dalam penanganan investasi pada sumber daya manusia yang ada.

- Tidak terdapat perbedaan yang signifikan terhadap peningkatan biaya operasional *(operational expenses)* sebelum dan sesudah penerapan BSC. Jika dilihat dari nilainya, perusahaan berusaha untuk memaksimalkan upaya penurunan biaya, terlihat dari kenaikan yanga tidak mengalami peningkatan yang sangat besar.
- Tidak terdapat perbedaan yang signifikan terhadap peningkatan tingkat produktivitas *(productivity)* sebelum dan sesudah penerapan BSC. Hal ini menunjukan peningkatan pendapatan premi *(brokerage)* tidak sebanding dengan peningkatan biaya pengawai *(staff expenses)* yang dikeluarkan.
- Terdapat perbedaan yang signifikan terhadap total polis yang ditangani sebelum dan sesudah penerapan BSC. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mengalami peningkatan kepercayaan pelanggan untuk terus memperpanjang polis asuransi yang dimilikinya *(renewal business)* atau adanya penambahan polis asuransi dari pelanggan yang baru *(new business).*

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis dan mempelajari hasil yang diperoleh pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- Baik perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai kontribusi yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, artinya dengan adanya pengukuran strategis, tujuan serta program tindakan dari masing-masing perspektif dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini memberikan indikasi bahwa PT. XYZ yang bergerak di bidang jasa perantara asuransi terus berorientasi pada upaya - upaya memperhatikan kepuasan pelanggan untuk mendapatkan kepercayaan dari kualitas jasa asuransi yang di tawarkan yang diikuti dengan adanya dukungan pegawai-pegawai yang produktif dan berkomitmen yang akan mampu menyampaikan produk / jasa secara efisien, konsisten dan tepat waktu, sehingga berdampak terhadap kemampuan organisasi dalam menghasilkan *financial return* yang memadai.
- Masing-masing empat perspektif *balanced scorecard* mempunyai hubungan yang signifikan dan dapat menjadi proses umpan balik dengan terciptanya hubungan sebab akibat yang dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan khususnya PT. XYZ.

- Pendekatan *balanced scorecard* penekanannya adalah pada perbaikan yang berkesinambungan (*continues improvement*) sebagai proses umpan balik atau tindak lanjut hasil evaluasi dan bukan hanya mencapai tujuan pengukuran atau tercapainya nilai pengukuran itu sendiri.
- Ada perbedaan yang signifikan sebelum dan sesudah penerapan BSC pada PT. XYZ yang telah menunjukkan tingkat keseriusannya, hal ini dapat dilihat dari adanya peningkatan yang signifikan pada pendapatan premi (brokerage), kepercayaan pelanggan serta adanya perhatian kepada pegawainya melalui perbaikan sistem penggajian, pendidikan untuk meningkatkan kompetensi akan produktivitas kerja. Namun upaya yang dilakukan untuk menurunkan biaya operasional masih terlihat lemah, walaupun tidak mengalami peningkatan yang besar.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan yang diperoleh oleh peneliti dapat memberikan saran-saran yang dapat dipertimbangkan sebagai berikut :

- Diharapkan dengan terumuskannya strategis pengukuran dan program tindakan bisa diimplementasikan PT. XYZ agar dapat mempertahankan dan meningkatkan usahanya di masa datang.
- Perlu dilakukan pengkajian lebih dalam kembali terhadap hasil-hasil yang telah dicapai serta upaya mengevaluasi kembali program tindakan yang telah dilakukan setelah periode implementasi dilaksanakan pada periode tertentu agar tujuan dari masing-masing perspektif dapat tercapai secara optimal

(contohnya mengevaluasi kemajuan program dan mengusulkan perubahan strategi yang dipandang perlu sebagai umpan balik kepada pihak perusahaan).

- Usaha sosialiasi system baru masih perlu terus dilakukan secara berkesinambungan sehingga tercipta proses permbelajaran pada semua tingkat organisasi yang ada pada PT. XYZ agar perusahaan memperoleh dukungan & komitmen dari karyawan secara penuh.
- Implementasi strategi pada perusahaan di era informasi sekarang ini tidak dapat sederhana dan semudah seperti masa lalu. Oleh karena itu umpan balik sangat penting dan perlu dikelola secara baik, sehingga memungkinkan adanya kesempatan untuk secara periodik melakukan evaluasi, apakah strategi yang dilaksanakan masih sesuai dengan perkembangan terakhir dan mencari ide-ide di seluruh jajaran perusahaan mengenai arah dan peluang strategi yang baru.

5.3 Open Problem

Dengan memperhatikan pembatasan masalah dan keterbatasan waktu dan biaya, peneliti meyampaikan beberapa permasalahan yang dapat diangkat untuk penelitian selanjutnya, pemasalahan tersebut diantaranya :

- Lingkup dari penelitian ini meliputi satu perusahaan sehingga bila mencakup lingkup yang lebih luas dalam penelitian selanjutnya akan menambah sampel yang akan diteliti sehingga populasi dapat dengan baik direpresentasikan.
- Indikator-indikator tolok ukur yang diusulkan pada penelitian ini, penentuannya dipilih dari yang dianggap paling mendasar, umum dan cukup baku bagi perusahaan. Pada penelitian selanjutnya, indikator tersebut dapat

dikembangkan lebih lanjut seperti pengukuran likuiditas, format survey kepuasan pelanggan, pegawai dan kemampuan sistem informasi.

- Penelitian selanjutnya diperlukan untuk menganalisa biaya dan manfaat (*cost benefit*) dari rencana proyek *balanced scorecard* yang telah diterapkan.

DAFTAR ACUAN

Atkinson Anthony A., Rajiv D. Banker, Kaplan Robert S., Young Mark S., 1997, *Management Accounting*, Second Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey

Brandon Charles H. dan Drtina Ralph E., 1997, *Management Accounting – Strategy and Control*, McGraw-Hill Inc., Canada

Kaplan Robert S. dan Atkinson Anthony A., 1998, *Advanced Management Accounting*, Third Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey

Kaplan Robert S. dan Norton David P., 1996, *The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston

Lawrance R. Jauch dan William F. Glueck, 1994, *Business Policy and Strategic Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill Inc., New York

Mulyadi, 1999, "Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard", *Majalah Manajemen Usahawan*, No. 02 TH XXVIII, halaman 39-46

Nurhadi Tyasno dan Drajat Dodi, 2000, *Pelatihan dan Workshop Balanced Scorecard – Bahan Pelatihan pada PT. PUSRI*, Palembang

Secakusuma Thomas, 1997, "Perspektif dalam Balanced Scorecard", *Majalah Manajemen Usahawan*, No. 06 TH XXVI, halaman 8-13

Soetjipto Budi W., 1997, "Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard", *Majalah Manajemen Usahawan*, No. 06 TH XXVI, halaman 21-25

Siegel, Geri dan Shim, Joe K., 1994, *Kamus Istilah Akuntasi*, Ahli bahasa Moh. Kurdi, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta

Stephen P. Robins, 1984, *Management*, Third Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey

Timpe A. Dale, 1999, *Kinerja – Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempat, Kelompok Gramedia, Jakarta

Widjaja Tunggal Amin, 2001, *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Cetakan Kedua, Harvarindo, Jakarta

DAFTAR PUSTAKA

Dewan Asuransi Indonesia, 1999, *Undang-undang Republik Indonesia No. 2 thn 1992 dan Peraturan Pelaksanaan Tentang Usaha Perasuransian*, Edisi 1999, Jakarta

Gulford dan Ruchter, 1973, *Fundamental Statistic in Psychology and Education*, Fifth Edition, McGraw-Hill Inc., New York

Horngren Charles T., Foster George, Datar Srikant M., 2000, *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, Tenth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey

Kaplan Robert S. dan Norton David P., 1996, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January – February

Moh. Nazir, 1988, *Metode Penelitian*, Graha Jakarta, Jakarta

Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard – Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta

Newman, W.L., 2000, *Social Research Methods*, Fourth Edition, Allyn & Bacon, A Pearson Education Company, Canada

Singgih Santoso, 2001, Buku Latihan SPSS 10.00 – Statistik, PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta

Sugiyono, Dr., 2002, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Keempat, CV Alfabeta, Bandung

Weygrandt Jerry J., Kieso Donald E., Kell Walter G., 1996, *Accounting Principles*, Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc., Canada

Widjaja Tunggal Amin, 2002, *Memahami Konsep Balanced Scorecard*, Cetakan Kedua, Harvarindo, Jakarta

Young Mark S., 2001, *Reading in Management Accounting*, Third Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey

KUESIONER PENELITIAN

Pengantar :

Kepada Yang Terhormat Para Responden :

Terima kasih sebelumnya atas kesediaan Anda untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Kuesioner ini disebarkan dalam rangka untuk menganalisa proses penerapan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan.

Semua jawaban (data-data) yang terkumpul melalui kuesioner ini adalah murni untuk tujuan akademis. Saya menjamin kerahasiaan informasi yang Anda berikan sesuai dengan kode etik ilmiah.

Saya mengharapkan agar kuesioner ini dapat diisi secara lengkap dan seobyektif mungkin sesuai dengan pendapat Anda. Atas kerjasama dan partisipasinya saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, Mei 2002
Hormat saya,

Junaidi

PETUNJUK UMUM PENGISIAN :

1. Lengkapilah identitas diri Anda pada bagian awal kuesioner ini.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang **menurut pendapat Anda** paling benar untuk setiap pertanyaan yang diberikan. Berikan tanda silang (X) atau tanda cek (√) pada kolom yang tersedia.
3. Jawablah semua pertanyaan.
4. Untuk bagian II kuesioner ini, jawaban yang tersedia terdiri dari :

SS	**Sangat Setuju**
S	**Setuju**
N	**Netral**
TS	**Tidak Setuju**
STS	**Sangat Tidak Setuju**

5. Penjelasan singkat mengenai *Balanced Scorecard* (BSC) :

   Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif, dimana aktivitas bisnis yang dilakukan harus berpijak pada visi dan misi yang telah dirumuskan. BSC merupakan sebuah sistem instrumentasi bagi pelaku usaha untuk mengendalikan organisasi perusahaan guna menterjemahkan visi dan misi perusahaan kedalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter didalam masing-masing perspektif yang komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kinerja perusahaan guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam kondisi persaingan yang kompentitif dewasa ini.

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin Anda :

   ❑ Pria ❑ Wanita

2. Rentang Usia Anda :

   ❑ < 20 tahun ❑ 41 – 50 tahun

   ❑ 20 – 30 tahun ❑ > 50 tahun

   ❑ 31 – 40 tahun

3. Pendidikan Terakhir Anda :

   ❑ SLTA ❑ Strata 2 (Master's Degree) atau setara

   ❑ Akademik ❑ Strata 3 (Doctoral Degree) atau setara

   ❑ Strata 1 (College Graduate) atau setara ❑ Lainnya : ……..

4. Posisi Jabatan Anda :

   ❑ Direktur atau setingkatnya ❑ Supervisor atau setingkatnya

   ❑ General Manager atau setingkatnya ❑ Staff atau setingkatnya

   ❑ Manager atau setingkatnya

5. Pengalaman Kerja di perusahaan sekarang :

   ❑ Kurang dari 1 tahun ❑ 3 – 5 tahun

   ❑ 1 – 2 tahun ❑ 5 – 8 tahun

   ❑ 2 – 3 tahun ❑ Lebih dari 8 tahun

6. Departement / Divisi Anda berada sekarang :

   ❑ Marketing ❑ HRD

   ❑ Finance/ Accounting ❑ IT

❑ Lainnya : …….

II. VARIABEL PENELITIAN

A. Perspektif Keuangan (X1)						
Ukuran keuangan perusahaan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang sudah diambil guna menciptakan perusahaan yang sehat (*wealth creating institution*).						
No.	**Pertanyaan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
Efisiensi Biaya						
1.	Pertumbuhan pendapatan yang optimal dapat dihasilkan melalui kegiatan mengontrol biaya usaha perusahaan.					
2.	Penggunaan modal yang efisien mendukung kegiatan efisiensi biaya di perusahaan.					
3.	Budaya sadar biaya pada setiap tingkat manajemen memberi kontribusi pada kegiatan efisiensi biaya perusahaan.					
4.	Pengurangan biaya operasi perusahaan baik dilakukan apabila produk / jasa yang dijual sudah cenderung dikenal.					
Penggunaan Aset (harta) Perusahaan						
5.	Tingkat pengembalian (financial return) yang optimal dapat dicapai melalui pengelolaan keuangan dengan baik.					
6.	Kontrol penggunaan aset (harta) perusahaan sebaiknya dimanfaatkan secara produktif.					
7.	Meningkatnya keuntungan perusahaan (secara finansial) dapat menjadi indikator penting bahwa kinerja perusahaan sudah baik.					
Pengukuran dan Target						
8.	Ukuran dan target keuangan berhubungan dengan kemajuan perusahaan.					
9.	Ukuran dan target perusahaan perlu dievaluasi secara berkala untuk menilai keberhasilan pencapaian target.					
10.	Aspek keuangan bukan satu-satunya ukuran untuk menilai kinerja perusahaan.					
11.	Anggaran perusahaan yang diatur dengan ketat membantu perusahaan mencapai target keuangan yang telah ditetapkan.					
12.	Penyusunan anggaran (baik pendapatan & biaya operasional) perlu disusun oleh masing-masing divisi-divisi yang ada secara independen dan dapat dipertanggung-jawabkan.					

B. Perspektif Pelanggan (X2)						
Perusahaan secara terus menerus memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan (preferensi pasar) sesuai dengan kemampuan sumber daya yang ada agar dapat mempertahankan pelanggan lama dan mengakuisisi pelanggan baru.						
No.	**Pertanyaan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
Kepercayaan Pelanggan						
1.	Adanya pertumbuhan pelanggan yang baru mencerminkan kepercayaan pelanggan terhadap produk/jasa yang dihasilkan.					
2.	Adanya hubungan baik dengan pelanggan bermanfaat dalam menciptakan unsur kepercayaan pelanggan.					
3.	Perusahaan dapat membangun strategi akuisisi pelanggan pada proses perencanaan awal.					
Kepuasan Pelanggan						
4.	Tingkat kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis.					
5.	Pelanggan yang puas akan cenderung untuk loyal.					
6.	Tingkat kualitas layanan mempengaruhi tingkat harga/tarif suatu produk/jasa.					
7.	Kualitas produk/jasa suatu perusahaan identik dengan kualitas layanan perusahaan.					
8.	Perlu adanya pengukuran kepuasan pelanggan untuk mengetahui kebutuhan dan tingkat pelayanan yang telah diberikan perusahaan.					
Citra / Image Perusahaan						
9.	Citra dan reputasi perusahaan diperlukan dalam upaya untuk menarik pelanggan.					
10.	Adanya informasi yang diberikan dengan cepat kepada pelanggan mencerminkan *image* perusahaan yang baik.					
11.	Sebaiknya informasi aktual bagi pelanggan diberikan melalui situs perusahaan.					
Responsiveness						
12.	Responsiveness menjadi hal krusial (harus diperhatikan) karena berhubungan cara pandang pelanggan terhadap perusahaan.					
13.	Perlu adanya catatan historis guna mencatat keluhan pelanggan dan penyelesaiannya.					
14.	Penyelesaian masalah pelanggan harus mendapat perhatian penuh dari karyawan.					

C. Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)						
Perusahaan bisa mengidentifikasi kebutuhan pasar untuk berinovasi dalam menciptakan produk/jasa, menyampaikannya melalui aktivitas pemasaran, melakukan aktivitas pembuatan produk/jasa secara efisien, konsisten dan tepat waktu serta memberikan manfaat tambahan terhadap layanan pasca transaksi (purna jual).						
No.	**Pertanyaan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
Inovasi *(Inovation)*						
1.	Perusahaan perlu menyediakan lebih banyak pilihan produk dan jasa kepada pelanggannya.					
2.	Inovasi penting dilakukan untuk menghasilkan produk/jasa yang memberi nilai tambah bagi pelanggan.					
3.	Adanya informasi produk/jasa yang berhasil dikembangkan yang dapat dibandingkan dengan rencana perusahaan.					
Kualitas *(Quality)*						
4.	Kualitas fungsionalitas produk/jasa perlu diperbaharui secara berkesinambungan.					
5.	Ketidaksempurnaan proses bisnis perusahaan tercermin dari tingkat pengembalian produk/jasa oleh pelanggan.					
6.	Layanan pasca transaksi (purna jual) dapat memberikan manfaat kepada para pelanggan.					
7.	Pelanggan memandang penting kegiatan layanan purna jual perusahaan.					
Kegiatan efisiensi *(Efficiency Activities)*						
8.	Adanya sistem dan prosedur yang jelas sangat membantu karyawan dalam pelaksanaan tugasnya dengan baik.					
9.	Perlu adanya bentuk penyederhanaan proses bisnis dengan mengurangi aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah *(non value added activities).*					
10.	Kegiatan efisiensi bisnis tidak hanya terpusat pada biaya *(cost)* tetapi juga sebagai proses pembelajaran bagi karyawan.					

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)						
Perusahaan mempunyai kemampuan untuk mempertahankan karyawan-karyawannya dengan aktif mendorong untuk melakukan kreativitas dan inisiatif agar investasi sumber daya manusia menjadi efektif disertai oleh keandalan sistem informasi yang ada.						
No.	**Pertanyaan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
Kepuasan Karyawan						
1.	Karyawan sebagai individu perlu memiliki					

	keperdulian bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan.					
2.	Perlu adanya pengukuran kepuasan karyawan untuk mengetahui kebutuhan dan tingkat pelayanan yang telah diberikan perusahaan.					
3.	Kepuasan karyawan menjadi faktor pendorong dalam kualitas layanan terhadap pelanggan.					
Produktivitas						
4.	Adanya pekerja yang kompeten cenderung bekerja secara produktif.					
5.	Pelatihan karyawan dapat menambah produktivitas dalam pelaksanaan tugasnya.					
Motivasi dan Pemberdayaan						
6.	Setiap karyawan perusahaan sewajarnya mengetahui dan menjiwai visi serta misi perusahaan.					
7.	Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kepercayaan penuh terhadap tugas yang diberikan.					
8.	Program penghargaan dan hukuman (reward dan punishement) perlu diterapkan untuk meningkatkan motivasi karyawan.					
Sistem Informasi						
9.	Teknologi informasi dapat dipakai sebagai faktor keunggulan bersaing.					
10.	Sistem informasi yang baik diperlukan untuk bisa mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas.					
11.	Perusahaan memiliki inovasi dalam mendesain dan memberikan / menyampaikan layanan terhadap produk/jasa yang ditawarkan.					
12.	Review berkesinambungan perlu dilakukan terhadap kemampuan sistem informasi yang ada.					

E. Kinerja Perusahaan (Y)

Mempunyai arti yaitu tingkat pelaksanaan tugas (kemampuan kerja) yang bisa tercapai baik sebagian atau semua aktivitas yang ada dalam sebuah organisasi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

No.	**Pertanyaan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
Adanya pengukuran kinerja keuangan disertai tindakan inisiatif untuk mencapai tujuan perspektif keuangan, diharapkan dapat meningkatkan :						
1.	Meningkatkan pendapatan perusahaan					
2.	Meningkatkan pertumbuhan keuntungan perusahaan					
3.	Meningkatkan pengaturan keuangan yang baik					

Adanya pengukuran kinerja pelanggan disertai tindakan inisiatif untuk mencapai tujuan perspektif pelanggan, diharapkan dapat meningkatkan :						
4.	Meningkatkan layanan kepada pelanggan					
5.	Meningkatkan strategi untuk mengakuisisi pelanggan baru					
6.	Penurunan tingkat keluhan pelanggan					
Adanya pengukuran kinerja proses bisnis disertai tindakan inisiatif untuk mencapai tujuan perspektif proses bisnis, diharapkan dapat meningkatkan :						
7.	Aktivitas yang memberi nilai tambah					
8.	Strategi pelayanan pasca transaksi (purna jual)					
9.	Memperbaiki response time kepada pelanggan					
Adanya pengukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan disertai tindakan inisiatif untuk mencapai tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diharapkan dapat meningkatkan :						
10.	Kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia					
11.	Memiliki karyawan yang kompeten dalam menjalankan tugasnya					

Dari empat perpektif uraian diatas, urutan (prioritas) terpenting menurut anda terhadap peningkatan kinerja perusahaan : (Isilah dengan nilai 1, 2, 3 & 4 pada kolom urutan)

No.	Perspektif	Urutan
1.	Keuangan	
2.	Pelanggan	
3.	Proses Bisnis Internal	
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kompetensi SDM dan Sistem Informasi)	

KOMENTAR TAMBAHAN (Optional)

TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN ANDA MELUANGKAN WAKTU

$$$ SEMOGA KEBERHASILAN SELALU MENYERTAI ANDA $$$

LAMPIRAN B

Pengujian Reliabilitas & Validitas kuesioner uji coba 1

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Perpektif Keuangan	Mean	Std Dev	Cases
1.	A1	4.8000	.4216	10.0
2.	A2	4.4000	.5164	10.0
3.	A3	4.5000	.7071	10.0
4.	A4	4.7000	.4830	10.0
5.	A5	4.6000	.5164	10.0
6.	A6	3.9000	.8756	10.0
7.	A7	3.8000	.9189	10.0
8.	A8	2.5000	.9718	10.0
9.	A9	3.7000	.8233	10.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	36.9000	10.9889	3.3149	9

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	32.1000	9.8778	.3522	.6222
A2	32.5000	12.5000	-.4869	.7396
A3	32.4000	8.4889	.4854	.5804
A4	32.2000	10.8444	-.0279	.6745
A5	32.3000	10.2333	.1480	.6502
A6	33.0000	8.4444	.3493	.6135
A7	33.1000	7.6556	.4894	.5706
A8	34.4000	6.9333	.6079	.5275
A9	33.2000	6.6222	.8706	.4525

Reliability Coefficients

N of Cases = 10.0 N of Items = 9

Alpha = .6461

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Perspektif Pelanggan	Mean	Std Dev	Cases
1.	B1	4.6000	.5164	10.0
2.	B2	3.8000	.6325	10.0
3.	B3	4.5000	.5270	10.0
4.	B4	3.7000	.8233	10.0
5.	B5	4.0000	.4714	10.0
6.	B6	3.5000	.8498	10.0
7.	B7	4.4000	.5164	10.0
8.	B8	4.1000	.5676	10.0
9.	B9	3.3000	.4830	10.0
10.	B10	4.4000	.5164	10.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	40.3000	6.4556	2.5408	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	35.7000	4.9000	.5638	.3469
B2	36.5000	6.2778	-.0701	.5416
B3	35.8000	6.8444	-.2417	.5698
B4	36.6000	5.1556	.1664	.4752
B5	36.3000	5.1222	.5207	.3709
B6	36.8000	3.7333	.6090	.2411
B7	35.9000	5.8778	.1242	.4764
B8	36.2000	4.6222	.6191	.3137
B9	37.0000	7.3333	-.4247	.6000
B10	35.9000	5.4333	.3138	.4233

Reliability Coefficients

N of Cases = 10.0 N of Items = 10

Alpha = .4819

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Perspektif Proses Bisnis	Mean	Std Dev	Cases
1.	C1	4.7000	.4830	10.0
2.	C2	4.2000	.7888	10.0
3.	C3	4.3000	.4830	10.0
4.	C4	4.2000	.6325	10.0
5.	C5	4.6000	.5164	10.0
6.	C6	4.0000	.8165	10.0
7.	C7	4.1000	.7379	10.0
8.	C8	4.7000	.4830	10.0
9.	C9	4.4000	.6992	10.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	39.2000	17.2889	4.1580	9

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	34.5000	16.2778	.1995	.9002
C2	35.0000	12.4444	.7587	.8612
C3	34.9000	14.7667	.6165	.8754
C4	35.0000	13.3333	.7698	.8610
C5	34.6000	13.8222	.8334	.8599
C6	35.2000	12.6222	.6895	.8692
C7	35.1000	13.6556	.5664	.8797
C8	34.5000	14.9444	.5653	.8786
C9	34.8000	12.8444	.7893	.8581

Reliability Coefficients

N of Cases = 10.0 N of Items = 9

Alpha = .8850

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan		Mean	Std Dev	Cases
1.	D1	4.5000	.5270	10.0
2.	D2	4.0000	.4714	10.0
3.	D3	4.3000	.6749	10.0
4.	D4	4.3000	.6749	10.0
5.	D5	4.2000	.4216	10.0
6.	D6	4.1000	.5676	10.0
7.	D7	4.4000	.5164	10.0
8.	D8	4.1000	.5676	10.0
9.	D9	3.9000	.8756	10.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	37.8000	9.0667	3.0111	9

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D1	33.3000	7.1222	.5925	.6632
D2	33.8000	7.5111	.5160	.6796
D3	33.5000	6.9444	.4685	.6802
D4	33.5000	7.3889	.3331	.7081
D5	33.6000	8.7111	.0714	.7376
D6	33.7000	8.4556	.0875	.7449
D7	33.4000	7.8222	.3385	.7045
D8	33.7000	7.1222	.5354	.6704
D9	33.9000	5.6556	.6350	.6377

Reliability Coefficients

N of Cases = 10.0 N of Items = 9

Alpha = .7197

Reliability

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y  A N A L Y S I S  -  S C A L E  (A L P H A)

  Kinerja Perusahaan          Mean        Std Dev       Cases
  1.     Y1                 4.2000          .6325        10.0
  2.     Y2                 4.0000          .6667        10.0
  3.     Y3                 4.2000          .9189        10.0
  4.     Y4                 4.2000          .7888        10.0
  5.     Y5                 4.6000          .5164        10.0
  6.     Y6                 4.5000          .5270        10.0
  7.     Y7                 4.1000          .7379        10.0
  8.     Y8                 4.0000          .6667        10.0
  9.     Y9                 4.2000          .9189        10.0
 10.     Y10                4.3000          .4830        10.0
 11.     Y11                4.2000          .4216        10.0
 12.     Y12                4.1000          .5676        10.0
 13.     Y13                4.2000          .4216        10.0
 14.     Y14                4.1000          .7379        10.0
 15.     Y15                3.9000          .7379        10.0
 16.     Y16                4.0000          .6667        10.0
 17.     Y17                4.2000          .6325        10.0

                                                    N of
Statistics for       Mean   Variance    Std Dev  Variables
      SCALE       71.0000    44.2222     6.6500         17

Item-total Statistics
               Scale          Scale      Corrected
               Mean         Variance        Item-            Alpha
             if Item        if Item         Total          if Item
             Deleted        Deleted    Correlation         Deleted
Y1           66.8000        37.9556        .7528           .8662
Y2           67.0000        39.3333        .5315           .8744
Y3           66.8000        37.2889        .5425           .8753
Y4           66.8000        36.4000        .7564           .8641
Y5           66.4000        41.6000        .3536           .8803
Y6           66.5000        39.8333        .6180           .8724
Y7           66.9000        37.8778        .6386           .8699
Y8           67.0000        38.0000        .7030           .8677
Y9           66.8000        35.7333        .6958           .8670
Y10          66.7000        39.7889        .6892           .8710
Y11          66.8000        42.4000        .2995           .8816
Y12          66.9000        41.8778        .2753           .8830
Y13          66.8000        42.4000        .2995           .8816
Y14          66.9000        38.1000        .6123           .8710
Y15          67.1000        39.4333        .4580           .8776
Y16          67.0000        42.4444        .1535           .8885
Y17          66.8000        40.4000        .4257           .8783

Reliability Coefficients

N of Cases =     10.0                    N of Items = 17

Alpha =    .8815
```

Pengujian Reliabilitas & Validitas kuesioner uji coba 2

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Perspektif Keuangan	Mean	Std Dev	Cases
1.	A1	4.1000	.9944	10.0
2.	A2	4.3000	.8233	10.0
3.	A3	4.1000	.7379	10.0
4.	A4	2.9000	.8756	10.0
5.	A5	4.1000	.5676	10.0
6.	A6	4.2000	.4216	10.0
7.	A7	3.3000	1.0593	10.0
8.	A8	3.7000	.6749	10.0
9.	A9	4.5000	.5270	10.0
10.	A10	4.3000	.4830	10.0
11.	A11	4.2000	.6325	10.0
12.	A12	4.4000	.5164	10.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	48.1000	22.7667	4.7714	12

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	44.0000	17.5556	.5067	.7714
A2	43.8000	21.0667	.1353	.8099
A3	44.0000	20.8889	.1977	.8004
A4	45.2000	16.6222	.7532	.7382
A5	44.0000	19.3333	.6232	.7637
A6	43.9000	20.9889	.4141	.7826
A7	44.8000	16.1778	.6415	.7525
A8	44.4000	18.7111	.6165	.7603
A9	43.6000	21.1556	.2750	.7903
A10	43.8000	20.4000	.4889	.7765
A11	43.9000	21.2111	.1984	.7975
A12	43.7000	19.7889	.5901	.7683

Reliability Coefficients

N of Cases = 10.0 N of Items = 12

Alpha = .7922

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Perspektif Pelanggan	Mean	Std Dev	Cases
1.	B1	4.3000	.6749	10.0
2.	B2	4.2000	.9189	10.0
3.	B3	3.9000	.7379	10.0
4.	B4	4.0000	.6667	10.0
5.	B5	3.9000	1.1005	10.0
6.	B6	3.6000	.8433	10.0
7.	B7	3.3000	1.1595	10.0
8.	B8	4.3000	.4830	10.0
9.	B9	4.4000	.5164	10.0
10.	B10	4.2000	.6325	10.0
11.	B11	3.6000	1.1738	10.0
12.	B12	4.2000	.4216	10.0
13.	B13	4.2000	.4216	10.0
14.	B14	4.2000	.4216	10.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	56.3000	45.7889	6.7667	14

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	52.0000	43.3333	.2251	.8856
B2	52.1000	36.7667	.7338	.8617
B3	52.4000	43.1556	.2155	.8870
B4	52.3000	40.0111	.6324	.8688
B5	52.4000	33.6000	.8604	.8526
B6	52.7000	36.9000	.7982	.8586
B7	53.0000	40.4444	.2712	.8952
B8	52.0000	40.8889	.7554	.8678
B9	51.9000	40.3222	.7929	.8657
B10	52.1000	39.6556	.7198	.8657
B11	52.7000	35.5667	.6317	.8705
B12	52.1000	42.9889	.4743	.8770
B13	52.1000	42.1000	.6417	.8726
B14	52.1000	42.1000	.6417	.8726

Reliability Coefficients

N of Cases = 10.0 N of Items = 14

Alpha = .8801

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Perspektif Proses Bisnis	Mean	Std Dev	Cases
1.	C1	3.7000	.8233	10.0
2.	C2	3.9000	.5676	10.0
3.	C3	3.6000	.8433	10.0
4.	C4	4.0000	.4714	10.0
5.	C5	3.5000	.8498	10.0
6.	C6	4.3000	.4830	10.0
7.	C7	4.1000	.7379	10.0
8.	C8	4.4000	.6992	10.0
9.	C9	3.8000	1.0328	10.0
10.	C10	4.1000	.5676	10.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	39.4000	18.9333	4.3512	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	35.7000	16.9000	.2003	.8166
C2	35.5000	15.6111	.6688	.7655
C3	35.8000	13.2889	.8024	.7356
C4	35.4000	16.7111	.5189	.7824
C5	35.9000	14.9889	.4897	.7806
C6	35.1000	15.8778	.7331	.7652
C7	35.3000	17.7889	.0964	.8235
C8	35.0000	15.1111	.6132	.7660
C9	35.6000	14.7111	.3983	.8004
C10	35.3000	15.7889	.6256	.7695

Reliability Coefficients

N of Cases = 10.0 N of Items = 10

Alpha = .7994

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		Mean	Std Dev	Cases
1.	D1	4.5000	.5270	10.0
2.	D2	4.4000	.6992	10.0
3.	D3	4.2000	1.0328	10.0
4.	D4	4.1000	.5676	10.0
5.	D5	4.4000	.6992	10.0
6.	D6	4.3000	.6749	10.0
7.	D7	4.1000	.5676	10.0
8.	D8	4.0000	.6667	10.0
9.	D9	4.0000	.6667	10.0
10.	D10	4.2000	.4216	10.0
11.	D11	4.2000	.6325	10.0
12.	D12	4.1000	.3162	10.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	50.5000	26.5000	5.1478	12

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D1	46.0000	22.2222	.8050	.8668
D2	46.1000	21.2111	.7453	.8666
D3	46.3000	23.7889	.1632	.9186
D4	46.4000	22.7111	.6407	.8740
D5	46.1000	20.9889	.7839	.8642
D6	46.2000	22.8444	.4960	.8817
D7	46.4000	22.9333	.5968	.8762
D8	46.5000	22.7222	.5245	.8800
D9	46.5000	20.9444	.8376	.8613
D10	46.3000	23.3444	.7309	.8733
D11	46.3000	21.7889	.7301	.8683
D12	46.4000	24.4889	.6106	.8804

Reliability Coefficients

N of Cases = 10.0 N of Items = 12

Alpha = .8855

Reliability

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y  A N A L Y S I S  -  S C A L E  (A L P H A)

  Kinerja Perusahaan          Mean        Std Dev       Cases
  1.     Y1                 3.8000          .7888        10.0
  2.     Y2                 3.8000          .7888        10.0
  3.     Y3                 3.7000          .6749        10.0
  4.     Y4                 3.9000          .5676        10.0
  5.     Y5                 4.3000          .4830        10.0
  6.     Y6                 4.3000          .4830        10.0
  7.     Y7                 4.1000          .5676        10.0
  8.     Y8                 4.0000          .4714        10.0
  9.     Y9                 3.8000          .6325        10.0
 10.     Y10                4.2000          .7888        10.0
 11.     Y11                4.0000          .4714        10.0
 12.     Y12                3.9000          .5676        10.0
 13.     Y13                4.0000          .4714        10.0
 14.     Y14                3.8000          .7888        10.0
 15.     Y15                4.0000          .8165        10.0
 16.     Y16                4.0000          .6667        10.0
 17.     Y17                4.2000          .6325        10.0

                                                    N of
Statistics for       Mean   Variance    Std Dev  Variables
      SCALE       67.8000    63.9556     7.9972         17

Item-total Statistics
               Scale          Scale      Corrected
               Mean         Variance        Item-             Alpha
             if Item        if Item         Total           if Item
             Deleted        Deleted    Correlation         Deleted
Y1           64.0000        54.8889        .7225            .9436
Y2           64.0000        56.2222        .6011            .9465
Y3           64.1000        58.1000        .5248            .9473
Y4           63.9000        57.2111        .7479            .9430
Y5           63.5000        58.5000        .7067            .9441
Y6           63.5000        58.5000        .7067            .9441
Y7           63.7000        56.0111        .8971            .9403
Y8           63.8000        57.9556        .8050            .9427
Y9           64.0000        57.7778        .6009            .9456
Y10          63.6000        54.7111        .7389            .9432
Y11          63.8000        59.0667        .6440            .9451
Y12          63.9000        57.2111        .7479            .9430
Y13          63.8000        59.9556        .5175            .9469
Y14          64.0000        54.8889        .7225            .9436
Y15          63.8000        54.4000        .7380            .9434
Y16          63.8000        55.2889        .8293            .9411
Y17          63.6000        55.6000        .8435            .9409

Reliability Coefficients

N of Cases =     10.0                    N of Items = 17

Alpha =    .9469
```

Pengujian Reliabilitas & Validitas kuesioner final

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Perspektif Keuangan	Mean	Std Dev	Cases
1.	A1	4.2500	.7579	48.0
2.	A2	4.2292	.6601	48.0
3.	A3	4.2917	.6829	48.0
4.	A4	2.9583	.9884	48.0
5.	A5	4.3333	.5955	48.0
6.	A6	4.4167	.5774	48.0
7.	A7	3.7917	1.0097	48.0
8.	A8	3.9792	.6992	48.0
9.	A9	4.4375	.6156	48.0
10.	A10	4.1458	.8749	48.0
11.	A11	3.9375	.9319	48.0
12.	A12	4.3958	.6760	48.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	50.2680	21.0780	4.5911	12

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	44.9167	19.3546	.1723	.7280
A2	44.9375	17.8471	.5012	.6880
A3	44.8750	17.7287	.5013	.6872
A4	46.2083	16.7216	.4181	.6959
A5	44.8333	18.9929	.3334	.7082
A6	44.7500	18.5319	.4451	.6972
A7	45.3750	18.2819	.2058	.7330
A8	45.1875	17.5598	.5169	.6846
A9	44.7292	18.6698	.3814	.7028
A10	45.0208	18.7017	.2129	.7263
A11	45.2292	17.0315	.4132	.6962
A12	44.7708	18.4783	.3687	.7034

Reliability Coefficients

N of Cases = 48.0 N of Items = 12

Alpha = .7224

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Perspektif Pelanggan	Mean	Std Dev	Cases
1.	B1	4.2292	.7217	48.0
2.	B2	4.5208	.6838	48.0
3.	B3	3.7917	.7978	48.0
4.	B4	4.3333	.4764	48.0
5.	B5	4.0833	.8208	48.0
6.	B6	3.9583	.8982	48.0
7.	B7	3.7500	1.0417	48.0
8.	B8	4.4375	.5800	48.0
9.	B9	4.4792	.5454	48.0
10.	B10	4.2500	.6358	48.0
11.	B11	3.6458	1.0208	48.0
12.	B12	4.3333	.7532	48.0
13.	B13	4.3958	.7068	48.0
14.	B14	4.4375	.8227	48.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	59.5882	31.4676	5.6096	14

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	54.4167	28.0355	.3809	.7850
B2	54.1250	27.8564	.4355	.7810
B3	54.8542	26.6804	.5036	.7745
B4	54.3125	28.9003	.4569	.7829
B5	54.5625	30.0811	.0792	.8108
B6	54.6875	27.9215	.2886	.7949
B7	54.8958	25.2017	.4954	.7757
B8	54.2083	27.2748	.6365	.7693
B9	54.1667	28.5674	.4465	.7821
B10	54.3958	27.0102	.6133	.7690
B11	55.0000	27.7447	.2493	.8022
B12	54.3125	27.1556	.4770	.7772
B13	54.2500	27.2979	.4969	.7761
B14	54.2083	26.1259	.5547	.7697

Reliability Coefficients

N of Cases = 48.0 N of Items = 14

Alpha = .7949

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Perspektif Proses Bisnis	Mean	Std Dev	Cases
1.	C1	3.8958	.8810	48.0
2.	C2	4.4583	.5442	48.0
3.	C3	3.9792	.7852	48.0
4.	C4	4.4167	.5774	48.0
5.	C5	3.8125	.8162	48.0
6.	C6	4.3125	.7192	48.0
7.	C7	4.2708	.9165	48.0
8.	C8	4.6458	.4833	48.0
9.	C9	4.3750	.6058	48.0
10.	C10	4.3958	.7068	48.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	40.9720	19.5705	4.4239	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	38.6667	16.0993	.3812	.8197
C2	38.1042	17.4145	.4095	.8117
C3	38.5833	15.0993	.6317	.7875
C4	38.1458	16.4251	.6009	.7954
C5	38.7500	15.5106	.5278	.8001
C6	38.2500	16.2340	.4864	.8042
C7	38.2917	14.7216	.5700	.7960
C8	37.9167	17.5674	.4367	.8104
C9	38.1875	16.4960	.5502	.7991
C10	38.1667	16.1418	.5157	.8012

Reliability Coefficients

N of Cases = 48.0 N of Items = 10

Alpha = .8190

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		Mean	Std Dev	Cases
1.	D1	4.6042	.5355	48.0
2.	D2	4.4375	.6156	48.0
3.	D3	4.5000	.7438	48.0
4.	D4	4.2500	.6995	48.0
5.	D5	4.3542	.5645	48.0
6.	D6	4.3333	.5955	48.0
7.	D7	4.2292	.6916	48.0
8.	D8	4.1875	.6410	48.0
9.	D9	4.6042	.5355	48.0
10.	D10	4.5625	.5013	48.0
11.	D11	4.1875	.6410	48.0
12.	D12	4.4583	.5819	48.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	50.3088	18.5514	4.3071	12

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D1	48.1042	15.7549	.5904	.8017
D2	48.2708	15.4783	.5562	.8030
D3	48.2083	15.1472	.4925	.8091
D4	48.4583	15.8280	.4014	.8172
D5	48.3542	16.4464	.3901	.8164
D6	48.3750	15.6011	.5518	.8036
D7	48.4792	16.2123	.3341	.8232
D8	48.5208	15.9996	.4175	.8148
D9	48.1042	15.8825	.5581	.8041
D10	48.1458	16.2549	.5059	.8085
D11	48.5208	15.6166	.4982	.8079
D12	48.2500	15.8511	.5097	.8072

Reliability Coefficients

N of Cases = 48.0 N of Items = 12

Alpha = .8228

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Kinerja Perusahaan	Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1	4.0625	.6654	48.0
2.	Y2	4.2292	.6601	48.0
3.	Y3	4.2083	.6510	48.0
4.	Y4	4.4167	.4982	48.0
5.	Y5	4.0000	.7718	48.0
6.	Y6	4.1667	.6945	48.0
7.	Y7	4.1875	.6410	48.0
8.	Y8	4.1250	.7614	48.0
9.	Y9	4.1458	.7435	48.0
10.	Y10	4.2083	.5819	48.0
11.	Y11	4.2083	.6829	48.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	45.9583	31.0195	5.5695	11

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1	41.8958	26.2230	.6388	.9190
Y2	41.7292	26.4570	.6077	.9204
Y3	41.7500	25.3404	.8019	.9115
Y4	41.5417	27.1046	.7068	.9173
Y5	41.9583	25.2748	.6635	.9185
Y6	41.7917	25.3174	.7469	.9139
Y7	41.7708	25.9676	.7104	.9157
Y8	41.8333	24.6950	.7591	.9133
Y9	41.8125	25.1769	.7090	.9159
Y10	41.7500	26.9149	.6237	.9196
Y11	41.7500	25.6809	.7040	.9160

Reliability Coefficients

N of Cases = 48.0 N of Items = 11

Alpha = .9235

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Perspektif Keuangan	48	4.1890	.3826
Perspektif Pelanggan	48	4.2563	.4007
Perspektif Proses Bisnis	48	4.0972	.4424
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	48	4.1924	.3589
Kinerja Perusahaan	48	4.2141	.4989
Valid N (listwise)	48		

Nonparametric Correlations

Correlations

			Perspektif Keuangan	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Kendall's tau_	Perspektif Keuangan	Correlation Coeffi	1.000	.337**	.358**	.313**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.001	.003
		N	48	48	48	48
	Perspektif Pelanggar	Correlation Coeffi	.337**	1.000	.527**	.399**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000
		N	48	48	48	48
	Perspektif Proses Bis	Correlation Coeffi	.358**	.527**	1.000	.432**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.000
		N	48	48	48	48
	Perspektif Pembelaja dan Pertumbuhan	Correlation Coeffi	.313**	.399**	.432**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.
		N	48	48	48	48
Spearman's r	Perspektif Keuangan	Correlation Coeffi	1.000	.449**	.461**	.431**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.001	.002
		N	48	48	48	48
	Perspektif Pelanggar	Correlation Coeffi	.449**	1.000	.714**	.534**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000
		N	48	48	48	48
	Perspektif Proses Bis	Correlation Coeffi	.461**	.714**	1.000	.537**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.000
		N	48	48	48	48
	Perspektif Pembelaja dan Pertumbuhan	Correlation Coeffi	.431**	.534**	.537**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.
		N	48	48	48	48

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis, Perspektif Pelanggan[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907[a]	.824	.749	.2221

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis, Perspektif Pelanggan

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.419	4	.605	12.257	.000[a]
	Residual	2.121	43	4.934E-02		
	Total	4.540	47			

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis, Perspektif Pelanggan

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

T-Test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Brokerage (before)	1,442.71	7	970.60	366.85
	Brokerage (after)	2,037.86	7	1,534.66	580.05
Pair 2	Staff Expenses (before)	460.71	7	219.18	82.84
	Staff Expenses (after)	620.29	7	288.28	108.96
Pair 3	Operating Expenses (before)	115.43	7	45.95	17.37
	Operating Expenses (after)	140.86	7	48.20	18.22
Pair 4	Produtivity (before)	3.3886	7	1.8689	.7064
	Productivity (after)	4.2214	7	3.3215	1.2554
Pair 5	Policy has been handle (before)	92.29	7	38.93	14.71
	Policy has been handle (after)	116.86	7	50.29	19.01

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Brokerage (before) & Brokerage (after)	7	.980	.000
Pair 2	Staff Expenses (before) & Staff Expenses (after)	7	.782	.038
Pair 3	Operating Expenses (before) & Operating Expenses (after)	7	.691	.086
Pair 4	Produtivity (before) & Productivity (after)	7	.957	.072
Pair 5	Policy has been handle (before) & Policy has been handle (after)	7	.836	.019

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Brokerage (before) - Brokerage (after)	-595.14	615.75	232.73	-1,164.62	-25.67	-2.557	6	.031
Pair 2	Staff Expenses (before) - Staff Expenses (after)	-159.57	179.67	67.91	-325.74	6.60	-2.350	6	.043
Pair 3	Operating Expenses (before) - Operating Expenses (after)	-25.43	37.09	14.02	-59.73	8.87	-1.814	6	.120
Pair 4	Produtivity (before) - Productivity (after)	-.8329	1.6257	.6145	-2.3364	.6707	-1.355	6	.224
Pair 5	Policy has been handle (before) - Policy has been handle (after)	-24.57	27.75	10.49	-50.23	1.09	-2.343	6	.043

LAMPIRAN C

55

Data Responden

Resp	jk	us	pd	jb	pk	db	Perspektif Keuangan													Perspektif Pelanggan													Perspektif Proses Bisnis										
							A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	AM	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	BM	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	CM
1	2	3	3	4	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.75	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4.71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
2	2	2	3	5	4	5	3	4	5	2	5	5	5	4	5	4	2	5	4.08	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4.07	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3.60
3	2	3	3	3	6	2	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	2	2	3.33	2	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3.36	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4.20
4	1	2	4	5	2	1	5	5	5	3	5	5	2	4	5	5	2	5	4.25	3	5	5	5	3	2	2	5	5	5	3	5	5	5	4.14	2	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4.40
5	1	4	2	2	5	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4.00	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3.93	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4.20
6	1	2	3	4	2	2	5	5	3	2	5	5	3	5	5	3	3	5	4.08	5	5	2	4	4	4	5	4	5	3	4	3	2	1	3.64	3	5	3	3	3	3	1	5	3	3	3.20
7	2	2	3	5	2	2	4	4	4	2	4	5	4	4	5	2	4	4	3.83	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3.93	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4.10
8	1	2	3	5	1	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4.25	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3.50	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4.00
9	2	4	1	5	6	5	4	4	4	2	5	4	4	4	4	2	4	5	3.83	4	5	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	5	5	4.21	4	4	4	4	3	4	3	5	3	2	3.60
10	1	3	3	3	5	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4.17	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4.36	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4.70
11	1	3	3	4	5	5	2	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	4.33	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4.57	3	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4.40
12	1	2	3	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4.75	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.79	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4.80
13	2	2	2	5	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	3.58	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4.14	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.90
14	2	2	3	5	1	5	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	4	5	4.08	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4.29	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4.30
15	2	2	3	5	3	1	4	3	4	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4.00	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4.50	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4.30
16	1	2	3	4	2	1	4	3	4	2	4	4	4	4	4	5	3	5	3.83	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3.93	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4.00
17	1	3	6	4	2	1	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3.83	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4.21	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4.20
18	1	2	3	3	4	1	5	4	3	2	3	5	4	3	4	4	3	5	3.75	4	4	4	5	2	5	1	4	5	3	2	4	5	5	3.79	4	4	3	4	3	5	5	4	4	5	4.10
19	1	3	3	3	2	2	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4.25	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5	4.21	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.10
20	1	2	3	5	2	2	5	3	4	2	4	5	4	4	4	5	5	4	4.08	4	4	3	5	5	2	4	5	4	4	3	4	4	5	4.00	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4.60
21	1	2	3	5	3	2	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4.75	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4.71	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.70
22	2	2	3	5	1	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3.60	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4.07	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	3.90
23	1	5	4	2	3	4	4	4	5	2	4	3	2	2	4	5	4	5	3.67	4	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4.36	2	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4.30
24	1	3	3	3	4	1	4	3	5	2	5	5	4	4	5	4	3	3	3.92	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4.43	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4.40
25	2	3	3	5	5	1	3	4	3	4	4	5	5	2	3	2	5	5	3.75	4	4	4	4	5	3	2	5	3	5	4	5	5	5	4.14	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4.70
26	2	2	3	4	4	1	5	5	5	1	4	4	2	4	5	4	4	4	3.92	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.86	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4.30
27	1	2	3	4	2	1	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3.58	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4.14	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3.60
28	1	3	3	5	4	1	5	4	5	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3.75	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4.43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
29	2	3	3	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4.67	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	4.71	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4.50
30	1	3	3	5	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	5	4	4	4	3.67	4	5	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3.71	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4.00
31	1	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4.67	4	5	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4.07	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4.20
32	1	2	3	5	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3.83	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	3.36	2	4	2	4	2	2	2	4	4	4	3.00
33	1	2	3	5	4	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4.58	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4.79	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4.70
34	2	2	3	5	1	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3.83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3.86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
35	2	2	2	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.17	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
36	1	5	2	5	6	2	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	5	4	4.08	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4.21	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4.20
37	2	3	3	5	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4.00	5	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4.43	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4.70
38	1	3	3	4	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4.75	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4.57	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4.70
39	1	2	3	5	5	4	5	5	5	3	5	5	2	4	5	5	4	5	4.42	5	4	3	4	2	4	4	4	5	4	5	5	3	3	3.93	4	5	2	4	2	5	4	4	4	5	3.90
40	2	3	3	2	4	1	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	3.83	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3.21	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4.20
41	2	2	3	5	4	2	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4.42	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5	4.07	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4.40
42	1	3	3	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4.83	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.79	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4.80
43	2	2	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3.83	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4.43	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4.10
44	1	2	3	3	4	4	5	3	5	2	5	4	2	4	5	5	5	5	4.17	3	5	3	4	5	3	2	4	4	4	2	5	5	5	3.86	3	4	3	4	2	5	5	5	5	4	4.00
45	1	2	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4.75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	4.64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
46	1	3	3	2	6	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4.08	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
47	2	3	3	5	5	1	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4.33	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.07	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
48	1	3	4	4	1	1	5	4	4	2	4	4	2	4	5	5	4	3	3.83	5	5	4	4	5	2	4	5	4	4	4	5	5	5	4.36	2	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4.30

Resp	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan													Kinerja Perusahaan											PR1	PR2	PR3	PR4
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	DM	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	YM				
1	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.06	2	1	3	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3.83	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2.33	3	1	4	2
3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4.42	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	2.33	3	1	4	2
4	5	5	5	2	4	4	5	4	5	5	5	5	4.50	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2.83	4	3	1	2
5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4.33	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2.56	1	3	4	2
6	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4.67	5	3	3	5	5	3	5	3	5	3	5	2.50	1	3	2	4
7	4	4	5	4	4	4	2	3	5	5	4	5	4.08	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2.56	1	3	4	2
8	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4.00	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2.28	2	3	1	4
9	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4.33	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2.22	2	1	4	3
10	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4.83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.06	4	1	3	2
11	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.06	1	2	3	4
12	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.06	1	2	3	4
13	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4.42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2.44	1	2	4	3
14	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4.42	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2.61	3	4	2	1
15	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4.17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2.44	1	3	2	4
16	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4.42	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2.61	2	1	4	3
17	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.33	3	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	2.22	3	1	4	2
18	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4.42	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	2.56	2	1	4	3
19	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4.00	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2.28	2	1	4	3
20	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4.67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2.44	2	1	4	3
21	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4.83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.06	2	1	3	4
22	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3.83	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2.17	2	4	3	1
23	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4.50	4	5	4	5	3	3	4	3	3	4	4	2.33	3	2	4	1
24	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4.17	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	2.67	2	1	3	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	5	2.44	3	2	4	1
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.06	3	4	2	1
27	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2.44	2	1	4	3
28	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.75	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2.11	2	1	3	4
29	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4.50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2.44	4	2	3	1
30	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4.08	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	2.39	4	1	2	3
31	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4.50	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2.22	2	1	4	3
32	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2.44	4	3	1	2
33	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.83	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2.89	2	4	1	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2.44	1	2	3	4
35	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4.50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2.44	3	1	4	2
36	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4.42	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2.39	2	1	3	4
37	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4.67	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2.83	2	1	4	3
38	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.06	1	2	4	3
39	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4.75	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2.11	3	1	4	2
40	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3.67	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2.06	2	1	4	3
41	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4.58	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2.89	4	1	3	2
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3.06	3	1	4	2
43	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4.67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2.94	1	2	4	3
44	5	3	2	3	5	5	4	5	4	5	5	3	4.08	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	2.50	4	1	2	3
45	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4.67	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	2.72	2	1	3	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2.44	2	1	3	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2.00	2	1	4	3
48	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4.25	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	2.56	4	1	2	3

Data Komparatif

Segmentation	Brokerage		Staff Expenses		Operating Expenses		Productivity		Policy has been handle	
	before	after	before	after	before	after	before	after	before	after
Forestry Group	3,120	5,032	501	477	135	190	6.23	10.55	144	171
General Industry	2,018	2,638	557	522	114	152	3.98	5.05	81	155
Financial Service	575	1,020	324	766	86	113	1.77	1.33	97	147
Marine Group	1,890	2,409	362	627	135	125	5.22	5.63	121	124
Petrochemical	1,164	1,639	698	888	192	169	1.67	1.85	19	21
Real Estate	1,034	1,099	694	955	101	184	1.49	1.15	86	94
Consumer	298	428	89	107	45	53	3.36	3.99	98	106

RIWAYAT HIDUP

A. Personal Data

Name	:	Junaidi
Place/Date Bird	:	Jakarta / 24 Juni 1971
Sex	:	Male
Nationality	:	Indonesian
Religion	:	Christian
Marital Status	:	Single
Address	:	Perum. Bukit Cengkeh 1 Jl Dili Blok F-6 No. 19-B Cimanggis 16951

B. Education

1. Year 1985	:	SD S.K.J.N - Jakarta
2. Year 1988	:	SMP S.K.J.N - Jakarta
3. Year 1991	:	SMEA SENTOSA - Jakarta
4. Year 1996	:	Bina Nusantara University ***[Strata-1]*** - Jakarta Majoring Accounting Computerization

C. Working Experience

1. Tahun 1995	:	PT. UniBank Tbk
2. Tahun 1999 - Now	:	PT. XYZ broker asuransi