

**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat  
Pengukuran Kinerja Yang Memadai”  
(Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)**

**Mathius Tandiontong  
Dosen Program Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha**

**Erna Rizki Yoland  
Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha**

***ABSTRACT***

*The business environment is increasingly competitive and complex challenges faced by the company. For that companies need to create a performance measurement system that is better than the system used by the traditional view. Thus emerged a new thinking pioneered by Kaplan and Norton introduced the *Balanced Scorecard* method. The *Balanced Scorecard* has a privilege in terms of coverage measurement is more comprehensive because it includes four financial perspectives (financial), customer (customer), internal business process (internal business process), and learning and growth (learning and growth). Through the balanced scorecard enables managers to improve the effectiveness and company performance continuously and maintain customer satisfaction.*

*The object of this research conducted at the Company Bio Tech Facility. The research method used by writer is descriptive research *verivikatif* with a case study approach and using questionnaires and literature study as the primary data collection while the statistical tests using Pearson correlation with the *t* test, with significance level of 5%.*

*From the calculation value by using the Pearson correlation coefficient can be concluded that the variable X (Application of the *Balanced Scorecard*) have a significant influence on the variable Y (Performance Measurement System) with the percentage of influence of 14.50%, while the rest equal to 85.50% influenced by other factors is not observed.*

*Keywords: *Balanced Scorecard*, performance measurement is adequate.*

**PENDAHULUAN**

Kemajuan teknologi telah mengubah secara dramatis lingkungan pabrikan bagi banyak perusahaan. Lingkungan bisnis berubah secara cepat, baik secara domestik maupun global. Perubahan ini mempengaruhi cara-cara manajer mengelola bisnis. Saat ini perkembangan dibidang teknologi, terutama teknologi informasi dan komunikasi, mengharuskan segala hal dapat berjalan dengan cepat dan tepat. Terutama dalam hal ini perekonomian, segala sesuatunya harus mengikuti perubahan yang terjadi.

Akibat adanya perubahan tersebut, menciptakan suatu persaingan, dimana terjadinya suatu perdagangan bebas. Terbukanya perekonomian dunia dan berkembangnya informasi semakin memperkecil batas perdagangan baik domestik, regional maupun global. Dengan begitu konsumen lebih leluasa menentukan jenis, harga dan lokasi perolehan dari produk yang diinginkan. Perusahaan yang mampu bertahan di dalam pasar internasional ini hanyalah

perusahaan-perusahaan yang memiliki standar kinerja yang mampu menghasilkan keuntungan jangka panjang. Oleh karena itu, banyak perusahaan dunia dewasa ini sedang melakukan penyesuaian dalam struktur dan sistem organisasi sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Negara Indonesia telah memasuki era pasar bebas dan dalam era pasar bebas ini persaingan bisnis diramalkan akan semakin ketat. Sebagai konsekuensi dari hal ini maka perusahaan harus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa efektifnya penerapan strategi tersebut, perusahaan perlu untuk membuat suatu sistem yang digunakan menurut pandangan tradisional.

Konsep pengukuran kinerja tradisional yang selama ini menggunakan ukuran kinerja keuangan seperti ROI (Return On Investment), ROE (Return On Equity), RI (Residual Income) dan Profit Margin mulai tidak terlalu efektif. Karena pengukuran kinerja yang hanya terfokus pada ukuran-ukuran keuangan tidak mencerminkan kondisi strategi perusahaan secara menyeluruh, dimana aspek di luar finansial tidak diperhitungkan. Konsep ukuran kinerja model lama tersebut dianggap hanya mengejar tujuan untuk memperoleh laba jangka pendek semata dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Sistem manajemen tradisional hanya mengukur kinerja suatu perusahaan berdasarkan satu perspektif, yaitu keuangan. Pada perspektif tradisional cenderung mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek sebagai suatu indikator kinerja perusahaan dan pengukuran dengan cara ini dibentuk hanya berkisar tentang ukuran dan target keuangan yang tidak mempunyai hubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Dengan adanya pernyataan diatas, maka dalam perusahaan diperlukan adanya alat untuk mengukur kinerja perusahaan yang dinamakan dengan Balanced scorecard. Sistem ini digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Balanced scorecard memiliki keistimewaan karena mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu Balanced scorecard dianggap lebih sesuai dengan iklim usaha saat ini.

Balanced scorecard memberikan suatu frame work yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang. Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan balanced scorecard pada perusahaan diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai : “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai“(Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, agar masalah yang akan diteliti memperoleh kejelasan dan penelitiannya lebih terarah, maka penulis berusaha untuk mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah perusahaan telah melaksanakan pengukuran kinerja ?
2. Apakah perusahaan dalam melaksanakan pengukuran kinerja menerapkan balanced scorecard?
3. Bagaimana pengaruh penerapan balanced scorecard terhadap keefektifan sistem pengukuran kinerja perusahaan ?

## **KERANGKA TEORITIS**

### ***Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert S. Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:22) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai berikut :

“ *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.”

Definisi yang lain dikemukakan oleh Supriyono (2000;143) menyatakan bahwa :

“ *Balanced scorecard* adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.”

Sedangkan Mulyadi (2001:1-2) mendefinisikan *balanced scorecard* ke dalam dua istilah kata, kartu skor (*score card*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, sedangkan berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara seimbang dari aspek keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang , intern dan ekstern.

### **Manfaat Balanced Scorecard**

Aplikasi *balanced scorecard*, menurut Nanang Sasongko (2007:45) memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi hanya digunakan tolok ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menerjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategi yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

### **Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard**

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*).

*Balanced scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2000). *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di

dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. Balanced scorecard dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertumbuhan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000) sebagai berikut:

- Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
- Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness).
- Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi (1996:42), siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu:

a) Tahap Bertumbuh (Growth)

Tahap Growth merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap growth perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

b) Tahap Bertahan (sustain)

Pada tahap ini perusahaan berupaya untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya, sehingga semua aktivitas ditujukan untuk menyempurnakan kekurangan-kekurangan yang ada. Investasi dan reinvestasi dilakukan dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Investasi yang dilakukan umumnya untuk meningkatkan kapasitas dan penyempurnaan proses operasional secara konsisten. Pada tahap ini sasaran keuangan lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan, sehingga tolok ukur yang umumnya dipakai adalah besarnya pendapatan operasional (operating income), besarnya laba kotor (gross profit), tingkat pengembalian investasi (ROI), tingkat pengembalian modal (Return on Capital), atau besarnya nilai tambah ekonomis (EVA).

c) Tahap Memanen (Harvest)

Tahap Harvest merupakan suatu tahap di mana perusahaan telah mencapai titik jenuh atas barang dan jasa yang dihasilkan. Perhatian dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas sebagai hasil atas investasi yang telah dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, sehingga dalam

tahap ini besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasional dan tingkat penurunan modal kerja (reduction rate working capital) dijadikan sebagai tolok ukur kinerja financial perusahaan.

## 2. Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi dari pada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan Potential Customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

Penetapan segmen pasar yang dijadikan sasaran dan identifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam segmen tersebut merupakan langkah awal dalam penentuan seperangkat tolok ukur dalam mengukur kinerja berdasarkan perspektif pelanggan.

Tolok ukur kinerja dalam perspektif ini dibagi ke dalam dua kelompok, kelompok yang pertama disebut kelompok inti (Customer Core Measurement Group), dan kelompok yang kedua disebut kelompok penunjang (Customer Value Propositions).

Menurut Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla (1996:60) kelompok inti (Customer Core Measurement Group) tersebut adalah :

- a) Market Share, menggambarkan proposisi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
- b) Customer Retention, mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- c) Customer Acquisition, mengukur keberhasilan unit bisnis dengan cara menarik atau mendapatkan pelanggan atau bisnis baru.
- d) Customer Satisfaction, mengukur dan menilai tingkat kepuasan pelanggan dan seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e) Customer Profitability, mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu, setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Kelompok pengukuran nilai pelanggan (Customer Value Proposition) digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan.

Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.

- Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, maka mereka harus menciptakan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk atau jasa akan bernilai apabila kinerja perusahaan semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan konsumen oleh (Heppy Julianto, 2000:61) yang dikutip Ceacilia Srimindarti "Balanced Scorecard sebagai alternatif untuk mengukur kinerja.

Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok menurut (Budi w. Soejipto, 1997:44), yaitu :

- Kelompok inti
  - a) Pangsa pasar (market share)
  - b) Tingkat perolehan para pelanggan baru (acquitition)
  - c) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (retention)
  - d) Tingkat kepuasan pelanggan (satisfaction)
  - e) Tingkat profitabilitas pelanggan (profitability)
- Kelompok Penunjang yaitu :
  - a) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu).
  - b) Hubungan dengan Pelanggan.
  - c) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process Perspective)

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi Value Proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns (Simon, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

#### 1) Proses Inovasi

Proses Inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

#### 2) Proses Operasi

Proses Operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat

waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3) Pelayanan purna jual

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak.

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

Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi. Ukuran ini perspektif ini adalah tingkat produktivitas karyawan, misalnya tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, tingkat retensi atau penolakan karyawan, misalnya diukur dari jumlah turn over staff atau karyawan potensial. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1) Kapabilitas Pekerja.

Kapabilitas Pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

- a. Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.
- b. Retensi pekerja adalah kemampuan imtuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turn over di perusahaan.
- c. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2) Kapabilitas sistem informasi.

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3) Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

### **Keunggulan Balanced Scorecard**

Keunggulan pendekatan balanced scorecard menurut Mulyadi (2001:18-24) dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif secara strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprensivitas sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2) Kohern

Koheren berarti Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (causal relationship) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tak langsung. Kekoherenan strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif balanced scorecard yang ada harus diperlakukan seimbang.

4) Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif non keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan balanced scorecard, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

### **Kelemahan Balanced Scorecard**

Beberapa kelemahan Balanced scorecard menurut Anthony & Govindarajan (2005:180) adalah :

1) Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya.

Tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non keuangan manapun. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian individual.

2) Terpaku pada hasil keuangan.

Sering kali para manajer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka. Program insentif dapat menciptakan suatu tekanan tambahan bagi para manajer senior karena adanya pemberian kompensasi yang diberikan dengan berdasarkan kinerja keuangan.

3) Ukuran-ukuran yang tidak diperbarui.

Masih banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strategistrateginya.

4) Terlalu banyaknya pengukuran yang dilakukan hal tersebut dapat mengakibatkan manajer kurang fokus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada perusahaan dagang. Dan perusahaan yang diteliti oleh penulis perusahaan Bio Tech Sarana. Objek dalam penelitian ini adalah penerapan balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan. Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah kinerja para manajemen di perusahaan Bio Tech Sarana.

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan suatu pendekatan studi kasus, yaitu dengan menjelaskan fakta-fakta yang diperoleh selama penelitian untuk kemudian dianalisis dan diproses dengan lanjut berdasarkan teori-teori yang ada. Adapun langkah-langkah yang diambil untuk keperluan penelitian ini akan dimulai dengan metode pengumpulan data, operasional variabel, responden dan sampel, teknik pengambilan instrumen dan teknik pengujian hipotesis.

Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan data primer yang diperoleh dengan menggunakan kuisioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyusun pertanyaan terstruktur yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

### **Operasionalisasi Variabel**

Dalam penelitian ini variabel yang akan diteliti terdiri dari dua variabel, yaitu variabel bebas (Independent Variable) dan variabel tidak bebas (Dependent Variable).

1. Variabel Bebas (Independent Variable)

Yaitu variabel yang fungsinya menerangkan atau mempengaruhi variabel lain yang tidak bebas. Maka yang dimaksud variabel bebas dalam penelitian ini adalah "Penerapan balanced scorecard."

2. Variabel Tidak Bebas (Dependent Variable)

Disebut juga variabel terikat (Dependent Variable), yaitu variabel dipengaruhi atau disebabkan oleh variabel yang lainnya. Dalam penelitian ini variabel tidak bebasnya adalah "Pengukuran kinerja perusahaan."

## **PEMBAHASAN**

### **Analisis Data Penelitian**

Data penelitian ini merupakan hasil jawaban responden dalam mengisi kuisioner penelitian yang disebarkan. Pada analisa penelitian, penulis uraikan berdasar kepada operasionalisasi variabel penelitian untuk menjawab identifikasi masalah yang ingin diketahui oleh penulis.

Data yang telah dikumpulkan diklasifikasikan dan dianalisa dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial. Data dikumpulkan dengan menggunakan alat

ukur kuisioner yang telah dicoba uji reliabilitasnya. Deskripsi dan operasionalisasi konsep-konsep dalam kuisioner ini dilakukan berdasarkan pengamatan terhadap gejala-gejala di lapangan.

Teknik analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menjelaskan mengenai keseluruhan data yang dikumpulkan dengan memaparkan, mengelompokkan dan mengklasifikasikan ke dalam tabel distribusi frekuensi yang kemudian diberikan penjelasan.

**Pengujian Validitas**

Data yang terkumpul dalam penelitian ini dapat dipercaya apabila alat ukur yang dipakai memiliki tingkat validitas yang tinggi, karena alat ukur yang tingkat validitasnya yang tinggi akan lebih memiliki tingkat kesalahan yang kecil. Berikut hasil Pengujian Validitas :

**Uji Validitas (X)**

Correlations		X
P1	Pearson Correlation	.349
P2	Pearson Correlation	.716
P3	Pearson Correlation	.454
P4	Pearson Correlation	.681
P5	Pearson Correlation	.308
P6	Pearson Correlation	.595
P7	Pearson Correlation	.655
P8	Pearson Correlation	.586
P9	Pearson Correlation	.740
P10	Pearson Correlation	.519
P11	Pearson Correlation	.699
P12	Pearson Correlation	.640
P13	Pearson Correlation	.744
P14	Pearson Correlation	.690
P15	Pearson Correlation	.522

**Uji Validitas (Y)**

Correlations		Y
P16	Pearson Correlation	.541
P17	Pearson Correlation	.159
P18	Pearson Correlation	.668
P19	Pearson Correlation	.699
P20	Pearson Correlation	.580
P21	Pearson Correlation	.598
P22	Pearson Correlation	.534
P23	Pearson Correlation	.793
P24	Pearson Correlation	.409
P25	Pearson Correlation	.643

Hasil Pengujian Validitas sebesar 0.793  $>$  0.05, Maka hal tersebut dapat dikatakan valid. Dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan untuk meneliti Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Sistem Pengukuran Kinerja yang Memadai di Bio Tech Sarana dengan menggunakan responden adalah para karyawan yang terdapat pada perusahaan tersebut telah valid karena koefisien validitasnya  $>$  0,05.

Berdasarkan uji validitas terdapat hasilnya sebesar 0,793. Karena nilai koefisien validitasnya lebih besar dari 0,05.

Kriteria Penolakan / Penerimaan H0:

1. H0 diterima jika Probabilitasnya  $\geq$  0.05
2. H1 diterima jika Probabilitasnya  $\leq$  0.05

**Pengujian Reabilitas**

Dalam pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui kuisioner dapat memberikan suatu ukuran yang konstan atau tidak konstan. Konsep reliabilitas ini sangat berkaitan erat dengan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya atau tidak.

Pengujian reliabilitas juga telah dilakukan terhadap pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan Spearman Brown.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.747
		N of Items	8 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.781
		N of Items	7 <sup>b</sup>
	Total N of Items		15
Correlation Between Forms			.754
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.860
	Unequal Length		.860
Guttman Split-Half Coefficient			.859

a. The items are: P1, P3, P5, P7, P9, P11, P13, P15.

b. The items are: P2, P4, P6, P8, P10, P12, P14.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.516
		N of Items	5 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.534
		N of Items	5 <sup>b</sup>
	Total N of Items		10
Correlation Between Forms			.719
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.836
	Unequal Length		.836
Guttman Split-Half Coefficient			.836

a. The items are: P17, P19, P21, P23, P25.

b. The items are: P16, P18, P20, P22, P24.

Jadi, koefisien reliabilitas untuk variabel X adalah sebesar 0.860.

Kriteria Penolakan / Penerimaan H<sub>0</sub>:

1. H<sub>0</sub> diterima jika Probabilitasnya  $\geq 0.05$
2. H<sub>1</sub> diterima jika Probabilitasnya  $\leq 0.05$

Hasil Pengujian reliabilitas sebesar 0.860  $>$  0.05, Maka nilai koefisien reliabilitasnya lebih besar dari 0.05, sehingga dapat dinyatakan Reliable. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan Spearman Brown dapat diambil kesimpulan bahwa kuisioner dapat memberikan ukuran yang konstan karena koefisien reliabilitasnya  $>$  0.05. Pemilihan Metode Koefisien Pearson (product moment) dilakukan karena setelah diteiliti dengan menggunakan metode ini ternyata hasil yang dapat penulis menggambarkan hasil yang lebih akurat.

**Variabel Penerapan Balanced Scorecard (X)**

Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden tentang Penerapan Balanced Scorecard, maka dilakukan pengkategorian dengan cara menjumlahkan skor 15 pertanyaan, kemudian dicari panjang interval setiap kelas dengan rumus sebagai berikut :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

c = panjang interval kelas

$X_n$  = Nilai terbesar

$X_1$  = Nilai terkecil

k = banyaknya kelas, dalam hal ini adalah 3 (Baik-Cukup-Kurang)

Variabel Penerapan Balanced Scorecard terdiri atas 15 pertanyaan. Setiap pertanyaan terdiri atas 5 alternatif jawaban yang diberi nilai. Nilai skor terbesar adalah 70, sedangkan skor terendah adalah 51. Untuk menentukan interval setiap kategori (3 kelas), maka dilakukan perhitungan berikut:

$$c = \frac{70 - 51}{3} = 6,33$$

Dengan demikian, maka interval skor untuk menentukan masing-masing kategori Penerapan Balanced Scorecard adalah sebagai berikut:

Jumlah skor 51 – 57,32 : Kurang Baik

Jumlah skor 57,33 – 63,66 : Cukup Baik

Jumlah skor 63,67 - 70 : Baik

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
<i>Penerapan Balanced Scorecard</i>	Baik	11	36.67%
	Cukup Baik	10	33.33%
	Kurang Baik	9	30.00%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Dari tabel diatas adalah tanggapan responden tentang Penerapan Balanced Scorecard. Mayoritas responden sebanyak 11 orang atau 36,67% termasuk dalam ketegori baik dan paling sedikit sebanyak 9 orang atau 30% termasuk dalam ketegori kurang baik.

Deskripsi Tanggapan Responden Atas Penerapan Balanced Scorecard Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi tanggapan responden mengenai penerapan balanced scorecard:

- Perspektif Keuangan

**Pertumbuhan pendapatan diperusahaan sesuai dengan target perusahaan**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	15	50.00%
Setuju	11	36.67%
Kurang Setuju	4	13.33%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Pertumbuhan pendapatan diperusahaan sesuai dengan target perusahaan. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang atau 50%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab kurang setuju yakni sebanyak 4 orang atau 13,33%.

**Perusahaan telah meminimalkan pengeluaran biaya dengan kualitas yang baik pada produk perusahaan tersebut**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	8	26.67%
Setuju	11	36.67%
Kurang Setuju	11	36.67%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Perusahaan telah meminimalkan pengeluaran biaya dengan kualitas yang baik pada produk perusahaan tersebut. Mayoritas responden menjawab setuju dan kurang setuju masing-masing sebanyak 11 orang atau 36,67%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju yakni sebanyak 8 orang atau 26,67%.

**Meningkatnya *Return on Investment* (tingkat pengembalian investasi)**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	8	26.67%
Setuju	18	60.00%
Kurang Setuju	4	13.33%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Meningkatnya *Return on Investment* (tingkat pengembalian investasi). Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 orang atau 60%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab kurang setuju yakni sebanyak 4 orang atau 13,33%.

- **Perspektif Pelanggan**

**Perusahaan pernah melaksanakan penelitian kepuasan pada konsumennya**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	6	20.00%
Setuju	24	80.00%
Kurang Setuju	0	0.00%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Perusahaan pernah melaksanakan penelitian kepuasan pada konsumennya. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 orang atau 80%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju yakni sebanyak 6 orang atau 20%.

**Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pelanggannya**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	8	26.67%
Setuju	22	73.33%
Kurang Setuju	0	0.00%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pelanggannya. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 22 orang atau 73,33% sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju yakni sebanyak 8 orang atau 26,67%.

**Perusahaan telah memperbaiki pelayanan pada  
konsumen dengan memberikan kecepatan pelayanan  
terhadap konsumennya**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	6	20.00%
Setuju	20	66.67%
Kurang Setuju	4	13.33%

Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Perusahaan telah memperbaiki pelayanan pada konsumen dengan memberikan kecepatan pelayanan terhadap konsumennya. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang atau 66,67%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab kurang setuju yakni sebanyak 4 orang atau 13,33%.

**Perusahaan memberikan tanggapan dan tindakan  
setiap keluhan konsumen**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	7	23.33%
Setuju	20	66.67%
Kurang Setuju	3	10.00%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Perusahaan memberikan tanggapan dan tindakan setiap keluhan konsumen. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang atau 66,67%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab kurang setuju yakni sebanyak 3 orang atau 10%.

Perusahaan melakukan pemasaran produk yang baik,  
sehingga target pencapaian konsumen dapat tercapai

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	5	16.67%
Setuju	22	73.33%
Kurang Setuju	3	10.00%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Perusahaan melakukan pemasaran produk yang baik, sehingga target pencapaian konsumen dapat tercapai. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 22 orang atau 73,33%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab kurang setuju yakni sebanyak 3 orang atau 10%.

- Perspektif Proses Bisnis Internal

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	9	30.00%
Setuju	16	53.33%
Kurang Setuju	4	13.33%
Tidak Setuju	1	3.33%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Perusahaan telah melengkapi produk/jasa dengan kelengkapan seperti fungsi, mutu, harga sesuai keinginan konsumen untuk menciptakan kepuasan pada konsumennya. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau 53,33%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab tidak setuju yakni sebanyak 1 orang atau 3,33%

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	3	10.00%
Setuju	25	83.33%
Kurang Setuju	2	6.67%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Perusahaan mempertahankan dan mempengaruhi permintaan pelanggan dimasa mendatang. Mayoritas responden menjawab

setuju sebanyak 25 orang atau 83,33%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab kurang setuju yakni sebanyak 2 orang atau 6,67%.

• **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	5	16.67%
Setuju	12	40.00%
Kurang Setuju	8	26.67%
Tidak Setuju	5	16.67%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Perusahaan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 12 orang atau 40%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju dan tidak setuju yakni masing-masing sebanyak 5 orang atau 16,67%.

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	7	23.33%
Setuju	18	60.00%
Kurang Setuju	3	10.00%
Tidak Setuju	2	6.67%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Perusahaan memberikan kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 orang atau 60%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab tidak setuju yakni sebanyak 2 orang atau 6,67%.

**Variabel Sistem Pengukuran Kinerja (Y)**

Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden tentang Sistem Pengukuran Kinerja, maka dilakukan pengkategorian dengan cara menjumlahkan skor 10 pertanyaan, kemudian dicari panjang interval setiap kelas dengan rumus sebagai berikut :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- c = panjang interval kelas
- $X_n$  = Nilai terbesar
- $X_1$  = Nilai terkecil

$k =$  banyaknya kelas, dalam hal ini adalah 3 (Baik-Cukup-Kurang)

Variabel Sistem Pengukuran Kinerja terdiri atas 10 pertanyaan. Setiap pertanyaan terdiri atas 5 alternatif jawaban yang diberi nilai. Nilai skor terbesar adalah 42, sedangkan skor terendah adalah 28. Untuk menentukan interval setiap kategori (3 kelas), maka dilakukan perhitungan berikut:

$$c = \frac{42 - 28}{3} = 4,67$$

Dengan demikian, maka interval skor untuk menentukan masing-masing kategori Sistem Pengukuran Kinerja adalah sebagai berikut:

Jumlah skor 28 – 32,66 : Kurang Baik

Jumlah skor 32,67 – 37,32 : Cukup Baik

Jumlah skor 37,33 - 42 : Baik

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
<i>Sistem Pengukuran Kinerja</i>	Baik	10	33.33%
	Cukup Baik	14	46.67%
	Kurang Baik	6	20.00%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Dari tabel diatas adalah tanggapan responden tentang Sistem Pengukuran Kinerja. Mayoritas responden sebanyak 14 orang atau 46,67% termasuk dalam ketegori cukup baik dan paling sedikit sebanyak 6 orang atau 20% termasuk dalam ketegori kurang baik.

Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Pengukuran Kinerja Yang Memadai Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi tanggapan responden mengenai Sistem Pengukuran Kinerja yang memadai :

- Akseptabel

**Pelaksanaan sistem pengukuran kinerja mudah**

**dipahami oleh karyawan**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	6.67%
Setuju	16	53.33%
Kurang Setuju	10	33.33%
Tidak Setuju	2	6.67%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Pelaksanaan sistem pengukuran kinerja mudah dipahami oleh karyawan. Mayoritas responden menjawab setuju

sebanyak 16 orang atau 53,33%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju dan tidak setuju yakni masing-masing sebanyak 2 orang atau 6,67%

- Reliabel

**Saya merasa percaya dengan pelaksanaan sistem  
pengukuran kinerja diperusahaan**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	3.33%
Setuju	15	50.00%
Kurang Setuju	10	33.33%
Tidak Setuju	3	10.00%
Sangat Tidak Setuju	1	3.33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Saya merasa percaya dengan pelaksanaan sistem pengukuran kinerja diperusahaan. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 15 orang atau 50%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju dan sangat tidak setuju yakni masing-masing sebanyak 1 orang atau 3,33%.

**Sistem pengukuran kinerja menggambarkan aktivitas  
kunci manajemen**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	3.33%
Setuju	19	63.33%
Kurang Setuju	9	30.00%
Tidak Setuju	1	3.33%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Sistem pengukuran kinerja menggambarkan aktivitas kunci manajemen. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 19 orang atau 63,33%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju dan tidak setuju yakni masing-masing sebanyak 1 orang atau 3,33%.

- Praktis

**Sistem pengukuran kinerja diperusahaan bertujuan**

**logis dan merupakan pengukuran yang mudah**

<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Sangat Setuju	3	10.00%
Setuju	11	36.67%
Kurang Setuju	16	53.33%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Sistem pengukuran kinerja diperusahaan bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah. Mayoritas responden menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang atau 53,33%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju yakni sebanyak 3 orang atau 10%.

**Sistem pengukuran kinerja diperusahaan digunakan**

**secara konsisten dan teratur**

<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Sangat Setuju	3	10.00%
Setuju	16	53.33%
Kurang Setuju	11	36.67%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Sistem pengukuran kinerja diperusahaan digunakan secara konsisten dan teratur. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau 53,33%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju yakni sebanyak 3 orang atau 10%.

**Sistem pengukuran kinerja diperusahaan dilaksanakan  
dengan cukup praktis tanpa mengganggu waktu kerja**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	6.67%
Setuju	22	73.33%
Kurang Setuju	6	20.00%
Tidak Setuju	0	0.00%

Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Sistem pengukuran kinerja diperusahaan dilaksanakan dengan cukup praktis tanpa mengganggu waktu kerja. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 22 orang atau 73,33%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju yakni sebanyak 2 orang atau 6,67%.

- **Relevan**

**Sistem pengukuran kinerja dipengaruhi oleh tindakan  
karyawan**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	3.33%
Setuju	10	33.33%
Kurang Setuju	16	53.33%
Tidak Setuju	3	10.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Sistem pengukuran kinerja dipengaruhi oleh tindakan karyawan. Mayoritas responden menjawab kurang setuju sebanyak 16 orang atau 53,33%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju yakni sebanyak 1 orang atau 3,33%.

**Sistem pengukuran kinerja mendukung strategi  
organisasi dan faktor sukses penting yang digunakan  
oleh manajemen**

<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Sangat Setuju	1	3.33%
Setuju	20	66.67%
Kurang Setuju	8	26.67%
Tidak Setuju	1	3.33%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Sistem pengukuran kinerja mendukung strategi organisasi dan faktor sukses penting yang digunakan oleh manajemen. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang atau 66,67%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju dan tidak setuju yakni masing-masing sebanyak 1 orang atau 3,33%.

**Sistem pengukuran kinerja mempertimbangkan faktor  
non-finansial juga faktor financial**

<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Sangat Setuju	1	3.33%
Setuju	12	40.00%
Kurang Setuju	17	56.67%
Tidak Setuju	0	0.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Sistem pengukuran kinerja mempertimbangkan faktor non-finansial juga faktor financial. Mayoritas responden menjawab kurang setuju sebanyak 17 orang atau 56,67%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju yakni sebanyak 1 orang atau 3,33%.

**Faktor-faktor yang dinilai dalam sistem pengukuran kinerja diketahui dan dipahami oleh semua karyawan**

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	6.67%
Setuju	14	46.67%
Kurang Setuju	11	36.67%
Tidak Setuju	3	10.00%
Sangat Tidak Setuju	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Tabel di atas merupakan gambaran pendapat responden mengenai Faktor-faktor yang dinilai dalam sistem pengukuran kinerja diketahui dan dipahami oleh semua karyawan. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 46,67%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang menjawab sangat setuju yakni sebanyak 2 orang atau 6,67%.

**Perhitungan Persamaan Korelasi**

Untuk mengetahui hubungan penerapan Balanced Scorecard dengan system pengukuran kinerja yang memadai, digunakan analisis korelasi Pearson (r) dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Keterangan :

- r = Koefisien korelasi Pearson.
- n = Jumlah data.
- X = Penerapan Balanced Scorecard.
- Y = keefektifan sistem pengukuran kinerja.

Untuk melihat kekuatan dari hubungan secara bersama-sama variable bebas dengan variabel dependen digunakan analisis korelasi (R).

**Correlations**

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	.381*
	Sig. (2-tailed)		.038
	N	30	30
Y	Pearson Correlation	.381*	1
	Sig. (2-tailed)	.038	
	N	30	30

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

Setelah diketahui adanya hubungan antara Penerapan Balanced Scorecard dengan Sistem Pengukuran Kinerja, maka besarnya pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Sistem Pengukuran Kinerja dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi.

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$KD = (0,381)^2 \times 100\% = 14,50\%$$

Dari rumus di atas dapat kita ketahui besarnya koefisien determinasi yaitu sebesar 14,50%. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 14,50% perubahan-perubahan Sistem Pengukuran Kinerja disebabkan oleh Penerapan Balanced Scorecard. Sedangkan sisanya sebesar 85,50% perubahan yang terjadi pada Sistem Pengukuran Kinerja disebabkan oleh faktor lain.

**SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh penulis di Bio Tech Sarana melalui observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner kepada karyawan di perusahaan tersebut, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perusahaan telah melaksanakan pengukuran kinerja perusahaannya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.
2. Perusahaan telah menerapkan metode balanced scorecard dalam pengukuran kinerja perusahaannya. Karena metode balanced scorecard memberikan suatu frame work yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang dan juga balance scorecard diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan.
3. Penerapan balanced scorecard yang terjadi di Bio Tech Sarana termasuk dalam kategori baik, karena dari hasil 100% responden yang telah diteliti oleh penulis, sebanyak 36,67% responden yang menyatakan baik dan sebanyak 30% responden yang menyatakan cukup serta hanya sebanyak 30% responden lainnya yang paling sedikit menyatakan kurang baik. Hal ini dapat terlihat dari hasil interval kelas penerapan balanced scorecard. Penerapan balanced scorecard pada Bio Tech Sarana itu sendiri dapat disimpulkan bahwa penerapannya telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.
4. Pengaruh penerapan balanced scorecard terhadap sistem pengukuran kinerja yang memadai pada perusahaan Bio Tech Sarana, sudah termasuk kedalam kategori cukup

baik artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan balanced scorecard terhadap keefektifan sistem pengukuran kinerja.

5. Dari hasil analisis dan pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel X (Penerapan Balanced Scorecard) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y (Sistem Pengukuran Kinerja) dengan persentase pengaruh sebesar 14,50%, sedangkan sisanya sebesar 85,50% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati.

## **SARAN**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan.

Meski dalam hasil penelitian pengaruh penerapan balanced scorecard memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sistem pengukuran kinerja yang memadai, sebaiknya perusahaan terus mengupayakan proses sosialisasi strategi dan tujuan perusahaan kepada seluruh manajemen agar kinerja perusahaan dapat terus ditingkatkan.

Untuk mempermudah menentukan perspektif mana pada balanced scorecard yang perlu diperbaiki dan perlu mendapat perhatian manajemen, keempat perspektif balanced scorecard perlu disimulasikan untuk mengetahui hubungan sebab akibat secara kuantitatif dan kualitatif antara masing-masing perspektif.

Keikutsertaan karyawan dalam pengembangan balanced scorecard perlu ditingkatkan melalui sosialisasi data scorecard perusahaan sehingga seluruh karyawan akan lebih dapat memahami kondisi perusahaannya.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, dengan topik penelitian yang sama hendaknya menambah populasi penelitian. Tidak hanya satu perusahaan tapi membandingkan beberapa perusahaan. Karena tingkat manfaat penerapan balanced scorecard yang dapat dicapai masing-masing perusahaan akan berbeda-beda.

## **REFERENSI**

Atkinson, A.A., R.D. Banker., R.S. Kaplan dan Y.S. Mark, (2001), Management Control System, 3 Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Anthony, Govindarajan, (2001), Management Control System, Tenth Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Brigham, E.F dan J.F. Houston, (1998), Manajemen Keuangan: Fundamentals of Financial Management, Alih Bahasa: Herman Wibowo, Edisi 8, Jakarta: Erlangga.

Cascio, Wyne F. (1999). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 6th Edition, New York: Mc Graw Hill.

Hansen dan Mowen, (1999), Cost Management: Accounting and Control, 3 Edition, South-Western College Publishing, a Division of Thomson Learning.

Hongren, Charles T., Datar, Srikant M., and Foster, George. (2003). *Cost Accounting: A Manajerial*. 11th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc. New York.

Kaplan, Robert S., Norton. (1999). *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press.

Mulyadi, (1998), *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi 3, Yogyakarta: STIE YKPN

Nur, Indriantoro., dan Bambang, Supomo. (1999). *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi kesatu, Yogyakarta (BPFE).

Setyarini Galih. (2005). *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahann*. Skripsi S-1, Program Sarjana Univesitas Widyatama, Bandung

Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi kesatu, Cetakan Kesepuluh, CV. Alfabeta, Bandung.

Wijaya, Amin, (2000), *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jakarta : Harvindo.