



**PENGARUH IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN PADA
PERUSAHAAN JASA ENGINEERING: STUDI KASUS PADA
PT HARIARA BONA PERKASA**

SKRIPSI

Dibuat Oleh:

Rospida Sihotang
0221 17 113

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

2021



**PENGARUH IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN PADA
PERUSAHAAN JASA ENGINEERING: STUDI KASUS
PADA PT HARIARA BONA PERKASA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Akuntansi
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA.,
CA., CSEP., QIA., CFE)

**PENGARUH IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN PADA
PERUSAHAAN JASA ENGINEERING: STUDI KASUS
PADA PT HARIARA BONA PERKASA**

Skripsi

Telah Disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari: Selasa, 4 Januari 2022

Rospida Sihotang
022117113

Disetujui,

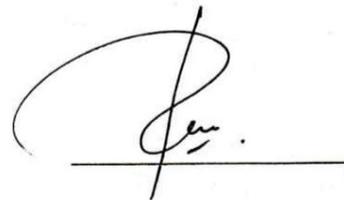
Ketua Penguji
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM, CA)



Ketua Komisi Pembimbing
(Ahmad Burhanudin Taufiq, Ak., CA., ME)



Anggota Komisi Pembimbing
(Mutiara Puspa Widyowati, S.E., M.Acc, Ak.)



PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rospida Sihotang
NPM : 022117113
Konsentrasi Skripsi : Akuntansi Manajemen
Judul Skripsi/Tesis Disertasi : Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Jasa Engineering (Studi kasus pada PT Hariara Bona Perkasa).

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi/Tesis Disertasi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir Skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor,



Rospida Sihotang
022117113

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2021

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

ABSTRAK

Rospida Sihotang. 022117113. Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard terhadap peningkatan kinerja keuangan pada perusahaan jasa engineering (Studi kasus pada PT Hariara Bona Perkasa). Dibawah bimbingan AHMAD BURHANUDIN TAUFIQ dan MUTIARA PUSPA WIDYOWATI. 2021.

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Adapun tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh ke empat perspektif terhadap peningkatan kinerja keuangan pada perusahaan jasa Engineering yaitu PT Hariara Bona Perkasa.

Penelitian ini merupakan penelitian verifikatif dengan metode *eskplanatory survey* yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hasil pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya. Metode pengolahan data dalam penelitian ini yaitu uji kualitas data, statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda dan uji hipotesis adapun Sampel dalam penelitian ini dilakukan pada pegawai PT Hariara Bona Perkasa yang berjumlah 30orang.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh Keempat perspektif terhadap peningkatan kinerja keuangan pada PT Hariara Bona Perkasa. Terdapat Pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran terhadap peningkatan kinerja keuangan pada perusahaan PT Hariara Bona Perkasa. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji F bahwa variabel independen memiliki nilai signifikansi sebesar 0,00 yang berarti kurang dari 0,05 dan F_{hitung} sebesar 9,868 dimana nilai $(F_{hitung} > F_{tabel})$ 9,868 > 2,96, yang berarti bahwa H_5 diterima.

Kata Kunci: Balanced Scorecard dan Peningkatan Kinerja Keuangan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, atas berkat dan kasih-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Jasa Engineering: Studi Kasus Pada PT Hariara Bona Perkasa”** sebagai syarat untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama dari berbagai pihak baik secara moral maupun spiritual sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada:

1. Kedua orang tua, Ayahanda Rakbin Sihotang dan Ibunda Hermawati.S yang senantiasa selalu membimbing, memberikan motivasi, nasehat, cinta, perhatian, dan kasih sayang serta doa yang tentu takkan bisa penulis balas dan yang menjadi sumber kekuatan terbesar dalam penyelesaian penulisan skripsi ini. Boy Anton,S.H selaku kakak penulis, Alfredo Sihotang selaku adik penulis dan seluruh keluarga besar Sihotang dan Simorangkir atas doa yang tidak pernah terputus, semangat, motivasi, dan segala dukungan dalam bentuk apapun yang tidak dapat dituliskan satu persatu.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA. selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
4. Ibu Retno Martanti Endah Lestari, S.E., M.Si., CMA., CAPM.CAP selaku wakil Dekan II Bidang SDM dan keuangan, yang telah memberikan pengarahan dan motivasi sebelum dan selama penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Ahmad Burhanudin Taufiq, Ak.,CA.,ME. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran, motivasi untuk mengarahkan dan memberikan saran selama penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Mutiara Puspa Widyowati, S.E.M.Acc,Ak. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran, motivasi untuk mengarahkan serta memberikan saran selama penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen, Staff Tata Usaha dan Karyawan Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
8. Soni Yordan selaku pengisi hari-hari penulis dalam penyusunan skripsi yang selalu memberikan saran, dukungan, dan doa.
9. M.Illham putra selaku teman yang selalu memberikan saran dan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

10. Geng ssttt vol 2 Evi, Siski, Dan Maya selaku sahabat sekaligus saudara yang selalu memberi semangat, saran serta sahabat yang selalu menghibur dan menemani selama saya selama di kampus pokoknya aku sayang kalian
11. Geng Baby Gula Ajeng, Dian Lianti, Dinie, Mela, Dian Widiani dan Eka Yulistanti yang selalu memberikan semangat, saran, dukungan, doa dalam penyusunan skripsi serta sahabat yang paling pengertian, lucu dan antusias dalam mencari wawasan, ilmu serta pengalaman baru. Pokoknya aku sayang kalian.
12. Geng rimebo.id Maya,Nita,Efri yang selalu memberikan saran serta motivasi dan selalu memberikan kelucuan. Sayang kalian
13. Bella, Epa Nahak yang selalu menemani saya saat mengerjakan skripsi sayang kalian semua.
14. PT.Hariara Bona Perkasa yang telah mau membantu saya dalam memberi ijin penelitian dan memperoleh data untuk skripsi ini
15. Staf dan jajaran PT.Hariara Bona Perkasa yang sudah memberi saya data dan membantu dalam skripsi
16. Teman-teman kelas CD Akuntansi, teman-teman Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan angkatan 2017, kakak-kakak tingkat, serta semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dan mendukung dalam penyusunan skripsi ini.

Penelitian ini masih banyak sekali kekurangan karena terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Semoga kekurangan tersebut dapat menjadi pembelajaran bagi penulis. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun. Penulis berharap penelitian ini dapat berguna bagi kita semua.

Bogor, Desember 2021

Penulis

Rospida Sihotang

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERNYATAAN DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA	iii
LEMBAR HAK CIPTA	iv
ABSTRAK	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	14
1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah	18
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	18
1.2.2 Perumusan Masalah	18
1.3 Maksud dan Tujuan Masalah.....	18
1.3.1 Maksud Penelitian.....	18
1.3.2 Tujuan Penelitian	19
1.4 Kegunaan Penelitian.....	19
1.4.1 Kegunaan Teoritik.....	19
1.4.2 Kegunaan Praktik.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Balance Scorecard	20
2.1.1 Sejarah Balance Scorecard.....	20
2.1.2 Kelemahan dan keunggulan Balance Scorecard	21
2.1.3 Definisi Balance Scorecard.....	22
2.1.4 Karakteristik Balance Scorecard.....	23
2.1.5 Pengukuran kinerja dengan Balance Scorecard	26
2.1.6 Manfaat Balance Scorecard	27
2.1.7 Perspektif Balance Scorecard.....	27
2.2 Peningkatan Kinerja Keuangan	31
2.2.1 Definisi Kinerja	31
2.2.2 Pengertian Kinerja Keuangan	31
2.2.3 Pengukuran Kinerja Keuangan.....	32
2.2.4 Pengukuran Kinerja Internal.....	33
2.2.5 Pengukuran Kinerja Eksternal.....	34
2.2.6 Manfaat Pengukuran Kinerja Keuangan	34
2.2.7 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja Keuangan.....	35
2.2.8 Kelemahan Pengukuran Kinerja Keuangan.....	35
2.2.9 Keuntungan Pengukuran Kinerja Keuangan	35

2.2.10	Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja	36
2.2.11	Klasifikasi Ukuran Kinerja	36
2.2.12	Tipe- tipe Ukuran Kinerja	37
2.2.13	Aspek Pengukuran Kinerja	37
2.3	Penelitian Sebelumnya dan kerangka pemikiran.....	38
2.3.1	Penelitian sebelumnya	38
2.3.2	kerangka Pemikiran.....	50
2.4	Hipotesis Penelitian	52
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Jenis Penelitian	53
3.2	Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian	53
3.2.1	Objek	53
3.2.2	Unit Analisis	53
3.2.3	Lokasi Penelitian.....	53
3.3	Jenis dan Sumber data Penelitian	53
3.3.1	Jenis Data Penelitian	53
3.3.2	Sumber Data Penelitian	54
3.4	Operasionalisasi Variabel.....	54
3.5	Metode Penarikan Sampel.....	56
3.6	Metode Pengumpulan Data	56
3.7	Metode Pengolahan/Analisa Data	57
3.7.1	Uji Kualitas Data Penelitian.....	57
3.7.2	Uji Validitas	57
3.7.3	Uji Reabilitas	57
3.7.4	Statistik deskriptif	58
3.7.5	Uji Asumsi Klasik.....	58
3.7.6	Analisis Linear Berganda.....	60
3.7.7	Uji Hipotesis	61
BAB IV HASIL PENELITIAN		
4.1	Gambaran Umum PT Hariara Bona Perkasa.....	63
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	63
4.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan.....	63
4.1.3	Profil Responden	64
4.1.4	Penggolongan Responden Berdasarkan Gender (Jenis Kelamin).....	64
4.1.5	Penggolongan Responden Berdasarkan Usia	65
4.1.6	Penggolongan Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	65
4.2	Hasil Pengumpulan Data	66
4.3	Analisis Data	68
4.4	Pembahasan	76
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	81
5.2	Keterbatasan Penelitian	82
5.3	Saran	82

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR RIWAYAT HIDUP
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Sebelumnya.....	38
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	55
Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner	64
Tabel 4.2	Gender (Jenis Kelamin) Responden.....	64
Tabel 4.3	Usia Responden	65
Tabel 4.4	Pendidikan terakhir Responden	65
Tabel 4.5	Uji Validitas Variabel Perspektif Finansial	67
Tabel 4.6	Uji Validitas Variabel Perspektif Pelanggan	67
Tabel 4.7	Uji Validitas Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal	67
Tabel 4.8	Uji Validitas Variabel Perspektif Pembelajaran & pertumbuhan	67
Tabel 4.9	Uji Validitas Variabel Peningkatan Kinerja Keuangan	68
Tabel 4.10	Uji Reabilitas	68
Tabel 4.11	Analisis Statistik Deskriptif	70
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas	71
Tabel 4.13	Hasil Uji Multikolinearitas.....	72
Tabel 4.15	Hasil Uji Koefisien Regresi Linear Berganda.....	73
Tabel 4.16	Hasil Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t).....	75
Tabel 4.17	Hasil Uji Koefisien Regresi Secara Simultan (Uji F)	76
Tabel 4.18	Hasil Uji Koefisien Determinasi	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Balance Scorecard Sebagai Strategi dalam manajemen.....	24
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	63
Gambar 4.2 Uji Heterokedasitas	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	87
Lampiran 2 Tabulasi Data	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya pengurangan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan cost effective (Srimindarti, 2004).

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. (Akhasanul, 2016)

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan (Dwi, 2000). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan reward dan punishment sistem (Ulum, 2009).

Sistem pengukuran kinerja yang umum dipakai oleh manajemen adalah metode tradisional yang berfokus pada keuangan saja, karena ukuran keuangan mudah dilakukan sehingga kinerja personal, yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitik beratkan pada aspek keuangan (Wardhani 2001:20) kelebihannya adalah orientasi pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek

(Wardhani 2001:21). Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak dan harta intelektual perusahaan.

Mulyadi (2001 : 5) menyatakan bahwa “kinerja keuangan yang berjangka Panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (artificial)” dengan adanya salah satu pernyataan tersebut, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep “*Balanced Scorecard*” *Balanced Scorecard* yang merupakan suatu konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Drs. Robert Kaplan dari Harvard Business School dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balance Scorecard* berasal dari dua suku kata, *Balanced* yang artinya berimbang dan *scorecard* yang artinya kartu skor.

Konsep ini dianggap jauh lebih baik daripada konsep tradisional yang hanya condong pada kinerja keuangannya saja. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam mengukur kinerja bukan hanya pengukuran melalui keuangannya saja tapi *Balanced Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja non keuangan yang terdiri 4 perspektif:

1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Dalam perspektif finansial organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa yang akan datang. Selanjutnya tujuan finansial tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Tujuan finansial suatu organisasi bisnis biasanya berhubungan dengan usaha dalam meningkatkan laba. Ukuran finansial menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi.

2. Perspektif pelanggan (*Customer*)

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan

pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain pangsa pasar, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan baru. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi.

3. Perspektif bisnis internal (*internal business process*)

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif finansial). Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: 1) proses inovasi, yang diukur dengan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan pelanggan saat ini. 2) proses operasi, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya 3) Layanan Purna Jual, yang diukur dengan kemampuan perusahaan dalam memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan setelah jasa dilaksanakan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai. Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi. Ukuran yang bisa digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh karyawan, dan lainnya.

Balanced Scorecard merupakan strategis bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan dari suatu organisasi atau perusahaan. Dengan demikian *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi atau sebagai suatu alat untuk menyelaraskan berbagai fungsi yang ada di suatu perusahaan agar segala keputusan didalam

masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasi kan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada awalnya *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran eksekutif, yang hanya diukur dari segi keuangan saja namun kemudian berkembang menjadi empat perspektif. *Balanced Scorecard* atau yang disingkat BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

PT Hariara Bona Perkasa merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang jasa konsultasi *engineering* yang melingkupi pelayanan jasa konsultasi kontruksi (Arsitektur, Sipil, Mekanikal, Elektrikal, Tata Lingkungan/ *Urban Planning*, Jasa Survey, Jasa Analisis, Jasa Inspeksi Teknis, Jasa Manajemen Proyek, Dan Jasa Engineering Terpadu) dan Jasa konsultasi non kontruksi (Pengembangan Pertanian Dan Pedesaan, Perikanan Dan Kelautan, Kehutanan, Transportasi , Telematika, Kepariwisataaan, Perindustrian Dan Perdagangan, Pertambangan Dan Energi Serta Pendidikan Dan Kesehatan).

Untuk dapat memiliki keunggulan di perkembangan dunia yang semakin kompetitif maka PT Hariara Bona Perkasa harus memiliki kerangka pengukuran yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan si perusahaan, oleh karena itu *Balanced Scorecard* sangat tepat digunakan karena *Balance Scorecard* bukan hanya menilai kinerja secara finansial saja tapi mencakup empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. maka judul yang akan di angkat dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Jasa Engineering: Studi Kasus Pada PT Hariara Bona Perkasa”**

1.2. Perumusan masalah dan identifikasi masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Mengingat banyak hal yang dapat diteliti didalam pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard pada PT. Hariara Bona Perkasa, maka penulis mengidentifikasi masalah yang akan diteliti pada:

1. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan (financial)
2. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan (customer), penelitian secara umum dilakukan pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan.
3. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal (internal business process), penilaian umum pada proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual.
4. Pengukuran kinerja berdasarkan pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth), penelitian secara umum dilakukan pada kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi dan motivasi, serta pembelajaran

1.2.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja pada PT.Hariara Bona Perkasa?
2. Bagaimana pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja pada PT.Hariara Bona Perkasa ?
3. Bagaimana pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja pada PT Hariara Bona Perkasa?
4. Bagaimana pengaruh pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja pada PT Hariara Bona Perkasa?
5. Bagaimana pengaruh perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja pada PT Hariara Bona Perkasa?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dalam penelitian ini adalah untuk berusaha mengimplementasikan *Balance Scorecard* pada PT.Hariara Bona Perkasa. yang akan digunakan sebagai

kajian serta pendukung dalam penyusunan skripsi serta dapat digunakan untuk memberikan saran yang tepat terhadap pengambilan keputusan perusahaan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh perspektif finansial terhadap peningkatan kinerja keuangan PT Hariara Bona Perkasa.
2. Untuk mengetahui pengaruh perspektif Pelanggan terhadap peningkatan kinerja keuangan PT Hariara Bona Perkasa.
3. Untuk mengetahui pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap peningkatan kinerja keuangan PT Hariara Bona Perkasa.
4. Untuk mengetahui pengaruh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap peningkatan kinerja keuangan PT Hariara Bona Perkasa.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan teoritik

- a. Bagi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Mahasiswa Jurusan Akuntansi, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Balance Scorecard
- b. Bagi pembaca.

Penelitian ini di harapkan dapat dijadikan acuan atau bacaan untuk menambah wawasan serta pengetahuan terhadap pembaca dan dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak-pihak yang melakukan penelitian yang menyangkut tentang penilaian kinerja serta balanced scorecard.

1.4.2 Kegunaan praktik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta kontribusi bagi PT Bona Hariara Perkasa dalam menerapkan *Balance Scorecard*. serta dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan lain atau pihak-pihak yang membaca penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Balanced Scorecard

2.1.1. Sejarah Balanced Scorecard

Sejarah bermula pada tahun 1990, Nolan Norton Institut bagian riset kantor akuntan public yang bertempat di USA yang dipimpin oleh David P.Norton, melakukan studi tentang “Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka Panjang. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard Measures that Drive Perfomance*” mulai pertengahan tahun 1993 *Renaisance Solutions,inc.* (RSI) sebuah perusahaan konsultan yang dipimpin oleh Norton yang semula CEO Nolan Norton Institue, mulai menerapkan Balanced Scorecard sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan, strategi diberbagai perusahaan dan mulai saat itu menjadi sistem manajemen strategi.(Pratiwi, 2010)

Sistem pengukuran kinerja dengan BSC akan membantu manajer dalam melihat bisnis dari keempat perspektif:

- 1) perspektif Keuangan, mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Alat ukur yang biasa digunakan adalah usaha perusahaan dan SDM dalam meningkatkan laba, dan membuat kebijakan strategis sesuai dengan laporan keuangan.
- 2) Perspektif pelanggan yang diukur darimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan alat ukur yang biasa digunakan adalah pangsa pasar, Retensi pelanggan, Akuisisi Pelanggan, dan Kepuasan Pelanggan.
- 3) Proses Bisnis Internal, kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif, ukuran yang biasa digunakan adalah kualitas, *respons time* dan lainnya.
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus bertumbuh dan berkembang dan terus bersaing di masa sekarang dan di masa yang akan datang, dengan

adanya sumber daya yang produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan untuk berinovasi dan mengembangkan produk yang memiliki value bagi customer alat ukur yang biasa digunakan adalah *employee statistification* dan *information Sistem available*.(Herawati, 2018)

Penggunaan Balanced Scorecard sendiri diharapkan dapat memperbaiki sistem konvensional dengan menggunakan fakta yang lebih bersifat kualitatif dan non-finansial. Perbaikan penting lain dari Balanced Scorecard lainnya adalah bahwa dengan diterapkannya Balanced Scorecard adalah fokusnya pada pencapaian portabilitas masa depan organisasi perusahaan.

2.1.2. Kelemahan dan Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut artikel Harvard Business Review (1996), keunggulan balanced scorecard adalah sebagai berikut: Pengukuran dengan metode BSC ini jauh lebih komprehensif apabila dibandingkan dengan metode konvensional karena dengan metode BSC ini para eksekutif perusahaan menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu customer, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan bukan hanya perspektif keuangan.

1. Koheren, koheren adalah adanya hubungan sebab akibat sehingga dalam BSC dapat disimpulkan semua sasaran strategi yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan.
2. Keseimbangan dalam balanced scorecard juga tercermin dengan selarasnya, scorecard personal staff dengan scorecard perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.
3. Sasaran strategi yang sulit diukur seperti pada perspektif customer, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan balanced scorecard dapat di kelola sehingga dapat di wujudkan.

Menurut Schneiderman (1998) memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan balanced scorecard gagal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kurang didefinisikan dengan tepat faktor independen pada BSC khususnya pada perspektif non keuangan, padahal faktor non finansial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.

2. Metrik didefinisikan secara minim (poor). Umumnya metrik finansial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non finansial tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian metrik dalam bentuk kongkrit nya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif BSC.
3. Terjadi "negosiasi" dalam penentuan improvement goal dan tidak berdasarkan stakeholder requirement, fundamental process limits dan improvement process capabilities. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan "penghijauan" skor, artinya supaya kelihatan performanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau time framenya disesuaikan.

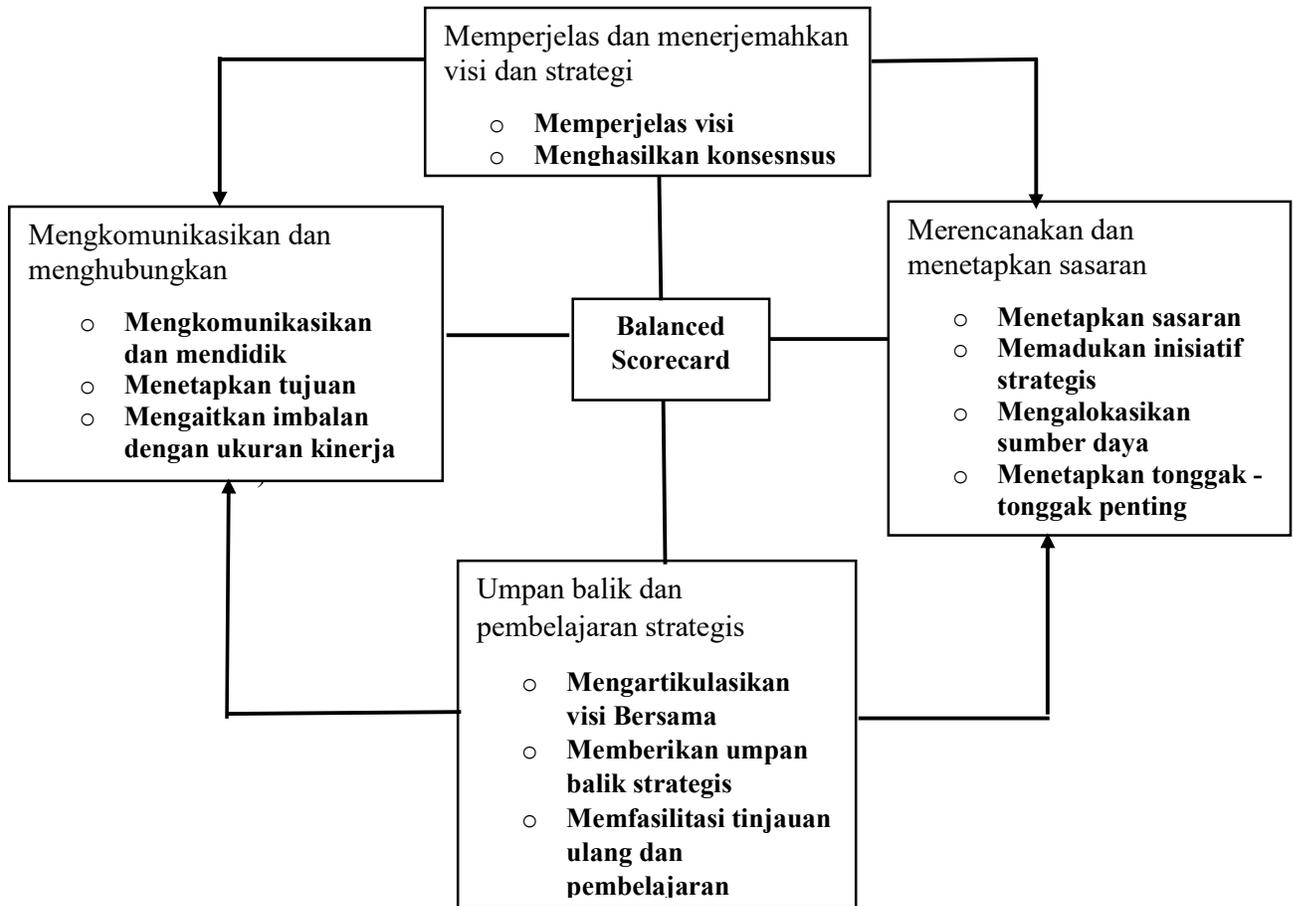
2.1.3. Definisi Balanced Scorecard

Balanced Scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu "kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced)." Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Berikut pengertian Balanced Scorecard yang dikemukakan oleh beberapa para ahli:

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Sarjono, 2007) mengatakan bahwa definisi Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi.

Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan bahwa Balanced Scorecard merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata melainkan juga melibatkan sisi non finansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan. Dengan kata lain pengukuran kinerja tidak dilakukan semata-mata untuk jangka pendek saja, tetapi juga untuk jangka panjang. Sehingga suatu organisasi menggunakan fokus pengukuran Balanced Scorecard dalam rangka untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:(Alimudin *et al.*, 2019)

- a. Menterjemahkan Visi Dan Misi Organisasi Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang dan merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategi, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategi dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.
- b. Komunikasi dan Hubungan Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, balanced scorecard menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan: 1) Communicating and educating 2) Setting Goals 3) Linking Reward to Performance Measures
- c. Rencana Bisnis, Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan balanced scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
- d. Umpan Balik dan Pembelajaran Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga perspektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.



Sumber: Kaplan dan Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* Sebagai Strategi Dalam Suatu Manajemen

Menurut Yuwono, dkk (2003) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi (2014,1) yang mendefinisikan *Balanced Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, serta merencanakan skor yang hendak dicapai di masa depan. Kartu skor tersebut nantinya akan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya dan hasil perbandingan tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja personel yang bersangkutan. Balance (seimbang) yang dimaksudkan bahwa kinerja personil diukur dari dua aspek keuangan dan non-keuangan jangka pendek dan jangka Panjang, serta *intern* dan *ekstern*.

a. *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut (Wijaya, 2003).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka penulis menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi dengan menggunakan pengukuran dan memberikan informasi kepada para pekerja tentang faktor pendorong keberhasilan. Dengan pengukuran melalui *Balanced Scorecard* perusahaan akan lebih tahu dan dekat dengan harapan para pelanggannya. Karena *balanced scorecard* dikembangkan dengan 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.1.4. Karakteristik Balance Scorecard

Menurut Amin Widjaja (2011,453) *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik:

1. Komprehensif dan Seimbang

Balance Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi sebelumnya yang hanya terbatas pada perspektif keuangan. Perluasan dalam perspektif rencana strategi ke perspektif non-keuangan tersebut dan keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi adalah hal yang penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka Panjang. Empat sasaran strategi yang perlu diwujudkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- b. *Financial Returns* yang berlipat ganda dan sifatnya jangka Panjang (perspektif keuangan)
- c. Produk yang mampu memberikan *value* bagi pelanggan (perspektif customer)
- d. Proses kinerja yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis internal)
- e. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

2. Koheren

Balance Scorecard mewajibkan personelnya untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi yang ditetapkan oleh perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, koherensi sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3. Terukur

Balance Scorecard adalah suatu sistem yang objektifitas untuk pengukuran keberhasilan manajemen. Semangat untuk menentukan ukuran dan mengukur berbagai sasaran strategi di keempat perspektif tersebut oleh keyakinan.

2.1.5. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi, diantaranya dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan di suatu organisasi. Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki cakupan yang cukup luas, karena tidak hanya mempertimbangkan aspek-aspek finansial tetapi juga aspek non-finansial.

Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* merupakan alternatif pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat hal utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan penggunaan *Balanced Scorecard* adalah bahwa dengan pendekatan *Balanced Scorecard* berusaha untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan tersebut. Menurut Sony Yuwono (2010) pengukuran kinerja adalah Tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Dalam sistem ini tersedianya umpan balik (*feedback*) baik mengenai kinerja *internal* proses bisnis ataupun tentang produk perusahaan yang dinikmati oleh pihak *eksternal* sehingga perbaikan berkelanjutan atas kinerja dan hasil kerja dapat dilakukan. Suatu sistem pengukuran kinerja yang harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas dengan menggunakan ukuran-ukuran kinerja *customer validated*
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktifitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian komprehensif
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah- masalah kemungkinan perbaikan.

2.1.6. Manfaat Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (2000 :17) terjemahan: Pasla Yosi Peter, dengan semakin banyaknya *Balanced Scorecard* diterapkan diberbagai perusahaan, maka dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk:

- 1) Mengklarifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
- 2) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
- 3) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
- 4) Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sarana jangka panjang dan anggaran tahunan
- 5) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- 6) Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
- 7) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

2.1.7. Perspektif Balance Scorecard

Tujuan dan ukuran *Balance Scorecard* diturunkan dari visi dan misi perusahaan. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas kebawah (*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Terkait dengan *Balanced Scorecard*, keempat perspektif (perspektif finansial, perspektif pelanggan. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) itu merupakan peta wilayah dimana kita harus meletakkan strategi-

strategi yang relevan di tiap-tiap bagian. Strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan sasaran strategi yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri.

1. Perspektif Finansial (*Financial perspective*)

Balance Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang telah diambil. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi peningkatan yang mendasar. *Balance Scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih, produktifitas karyawan dalam meningkatkan laba bersih dan membuat kebijakan strategis sesuai laporan keuangan. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2000). *Balance Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2000) sebagai berikut:

- a. Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*.
- b. Peningkatan produktifitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba.
- c. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial. Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang akan menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansial. Menurut Kaplan dan Norton (1996) keadaan dan kemampuan setiap pelanggan berbeda-beda. Perusahaan memiliki keinginan dan penilaian produk dan jasa yang berbeda pula. Untuk itu diperlukan segmentasi pasar yang berbeda pula. *Balanced Scorecard* merupakan deskripsi dari strategi perusahaan, untuk itu haruslah diidentifikasi segmentasi pasar. Ukuran perspektif pelanggan memiliki tujuan yaitu: untuk

mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran ini kita mengenal tolak ukur yaitu pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

a. Pangsa pasar (*market share*)

Menggambarkan keadaan segmen pasar yang akan dituju oleh sebuah perusahaan, dan kemampuan perusahaan tersebut dalam menguasai luas pasar serta untuk memenuhi target jumlah pelanggan.

b. Retensi pelanggan (*customer retention*)

Yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti mempertahankan pelanggan lama.

c. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)

Yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru kedalam pasar.

d. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis dan Internal

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Untuk *Balanced Scorecard* para manajer disarankan untuk menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi, dilanjutkan dengan proses operasi dan diakhiri dengan layanan purna jual. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi biasanya unit bisnis meneliti kebutuhan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk/jasa sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari

perusahaan tidak mendapatkan tanggapan positif dari pelanggan maka perusahaan tidak dapat tambahan pendapatan dari pelanggan.

b. Proses Operasi

Yaitu ketepatan waktu/jadwal penyelesaian pesanan atau jasa dari pelanggan serta kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan para pelanggan.

c. Layanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah pengukuran terhadap layanan purna jual kepada pelanggan, karena dalam tahap ini yaitu mengukur kemampuan perusahaan dalam memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan setelah jasa dilaksanakan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

adalah mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu (Ributari Nurgahayu and Dwi Retnani, 2015): a) Kapabilitas karyawan, b) Kapabilitas Sistem Informasi, dan c) Budaya Organisasi: Motivasi, dan Pembatasan Wewenang.

a) Kapabilitas Karyawan

adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari manajemen dan atasan. Selanjutnya masa kerja karyawan diukur dari bagaimana karyawan tersebut mampu mempertahankan pekerjaan terbaiknya di perusahaan tersebut. 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.

b) Kapabilitas Sistem Informasi

Merupakan kemampuan perusahaan yang terkait dalam penyediaan sarana informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi tersebut. Semakin mudah informasi yang di peroleh, semakin baik kinerja karyawan.

c) Budaya Organisasi; Motivasi, dan Pembatasan wewenang

Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya kegiatan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat memompa potensi diri yang dimiliki oleh pekerja/karyawan. Motivasi dan informasi harus saling berkesinambungan demi tercapainya kinerja karyawan yang baik.

2.2. Peningkatan Kinerja Keuangan

2.2.1. Definisi Kinerja

Kinerja yaitu merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. (Rialmi and Morsen, 2020). Menurut para ahli menyebutkan kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. (Abdullah, 2014) Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk Sebagian atau seluruh Tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004) dan menurut Mulyadi (2007) kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan, Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana.

2.2.2. Pengertian Kinerja Keuangan

Kinerja perusahaan adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu tertentu. Menurut Sucipto (2003) pengertian kinerja keuangan adalah penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba. Sedangkan menurut IAI (2007) Kinerja Keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan sumberdaya yang dimilikinya

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja keuangan adalah usaha formal yang telah dilakukan oleh perusahaan yang dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan laba, sehingga dapat melihat prospek, pertumbuhan, dan potensi perkembangan baik perusahaan dengan mengandalkan sumber daya yang ada. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila telah mencapai standar dan tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.3. Pengukuran Kinerja keuangan

Menurut Srimindarti Pengukuran kinerja keuangan yaitu penentuan efektivitas operasional, organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya secara periodik. Untuk investor, informasi mengenai kinerja keuangan perusahaan dapat digunakan untuk melihat apakah mereka akan mempertahankan investasi mereka di perusahaan tersebut atau mencari alternatif lain. Apabila kinerja perusahaan baik maka nilai usaha akan tinggi. Menurut Wibowo (2014:7), “kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung”.

Kinerja perusahaan (*organizational performance*) merupakan seberapa efisien dan efektif sebuah perusahaan atau seberapa baik perusahaan itu mencapai tujuannya. Suatu kinerja keuangan atau prestasi keuangan dapat dinilai ataupun diukur. Mulyadi (2007:419) dalam Wahyuni (2011) mendefinisikan penilaian kerja yaitu, “pengukuran kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Maditinos (2006:3) dalam Ridhawati (2013) menjabarkan, “pengukuran kinerja sebagai tindakan mengawasi dan memelihara kontrol dalam perusahaan, memastikan bahwa perusahaan menuju pencapaian tujuannya”. Sedangkan menurut Rudianto (2013:189), kinerja keuangan merupakan Hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsinya mengelola aset perusahaan secara efektif selama periode tertentu. Kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengetahui dan mengevaluasi sampai

dimana tingkat keberhasilan perusahaan berdasarkan aktivitas keuangan yang telah dilaksanakan.

Bagi investor, informasi mengenai kinerja keuangan perusahaan dapat digunakan untuk melihat apakah mereka akan mempertahankan investasi mereka di perusahaan tersebut atau mencari alternatif lain. Apabila kinerja perusahaan baik maka nilai usaha akan tinggi. Dengan nilai usaha yang tinggi membuat para investor melirik perusahaan tersebut untuk menanamkan modalnya sehingga akan terjadi kenaikan harga saham. Atau dapat dikatakan bahwa harga saham merupakan fungsi dari nilai perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan, informasi kinerja keuangan perusahaan dapat dimanfaatkan untuk hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya.
2. Selain digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara keseluruhan maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang.
4. Memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya.
5. Sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.

2.2.4. Pengukuran Kinerja Internal

Factor internal mencakup bidang sumber daya manusia, keuangan, produksi, pemasaran, pengembangan produk, dan lain-lain yang memberikan gambaran tentang organisasi atau perusahaan, menunjukkan hal-hal yang dapat digunakan untuk menciptakan kekuatan, serta menghapus hambatan demi kemajuan organisasi atau perusahaan.(Alex, 2015). Ukuran-ukuran proses internal harus mencerminkan kepedulian terhadap produk yang efisien dan kualitas yang sangat tinggi, selain itu kinerja karyawan juga merupakan elemen yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Manajemen juga harus menetapkan Langkah-langkah untuk

mengkomunikasikan misi organisasi, tujuan, strategi dan motivasi bawahannya untuk mencapai sasaran lainnya.

2.2.5. Pengukuran Kinerja Eksternal

factor eksternal mempengaruhi sebuah perusahaan dalam menentukan arah dan tindakan yang akan dilakukan perusahaan Faktor eksternal akan mempengaruhi struktur organisasi dan proses internal perusahaan. Ada beberapa factor eksternal yaitu: Lingkungan industri atau *industry environment* (hambatan masuk kekuatan pemasok kekuatan pembeli ketersediaan produk pengganti persaingan kompetitif dan Lingkungan operasional atau *operating environment*(pesaing pemberi kredit pelanggan pasar tenaga kerja pemasok) (Alex, 2015) Didalam pengukuran kinerja eksternal, kinerja diukur seberapa mampu sebuah organisasi dalam memuaskan pelanggannya, serta seberapa mampu organisasi tersebut untuk bersaing di pasar global, dan seberapa mampunya sebuah organisasi dalam mempertahankan kuantitas serta kualitas di pasar global.

2.2.6. Manfaat Pengukuran Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja penting perannya sebagai alat manajemen untuk memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja. Dalam organisasi pengukuran kinerja merupakan bagian terpenting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut, pengukuran kinerja keuangan harus memberikan umpan balik terhadap organisasi ataupun perusahaan.

Adapun manfaat pengukuran kinerja keuangan yaitu, memonitor atau mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan Tindakan untuk memperbaiki kinerja, membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran, memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok, membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberikan penghargaan atau hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pemimpin dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi, serta menelusuri apakah kinerja terhadap harapan pelanggan sudah terpenuhi sehingga membuat perusahaan dengan pelanggan menjadi

lebih dekat, serta memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif. (Ributari Nurgahayu and Dwi Retnani, 2015)

2.2.7. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja keuangan

Tujuan umum pengukuran kinerja keuangan adalah mendorong para pegawai agar bisa memenuhi target perusahaan dan mengikuti standar perilaku yang diputuskan sebelumnya. Menurut Rusmanto dalam Ridhwati sistem pengukuran kinerja keuangan adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar:

- a. Memberikan informasi yang berguna dalam keputusan penting mengenai aset yang digunakan dan untuk memacu para manajer membuat keputusan yang menyalurkan kepentingan perusahaan.
- b. Mengukur kinerja unit usaha sebagai suatu entitas Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indicator kinerja yang tidak perlu.
- c. Hasil pengukuran kinerja dijadikan dasar untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan di masa depan.
- d. Untuk mengetahui tingkat aktivitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan dalam menjalankan dan mempertahankan usahanya agar tetap stabil. Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja keuangan membantu manajer dalam Kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengetahui dan mengevaluasi sampai dimana tingkat keberhasilan perusahaan berdasarkan aktivitas keuangan yang telah dilaksanakan.

2.2.8. Kelemahan Pengukuran Kinerja Keuangan

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu:

- a. Ketidakmampuan mengukur harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- b. Kinerja hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2.2.9. Keuntungan Pengukuran Kinerja Keuangan

Ada banyak keuntungan yang diperoleh organisasi dari Pengukuran kinerja Keuangan. Salah satu keuntungan adalah pengukuran kinerja Keuangan Digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan masa mendatang, mengukur prestasi menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan, dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar bisa meningkatkan efisiensi dan produktifitas perusahaan serta dapat memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan perusahaan pada umumnya dan divisi perusahaan pada khususnya..(Suliworo, 2009).

2.2.10. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Karakteristik ukuran kinerja antara lain adalah: secara akurat mengukur variable kunci kinerja, termasuk bisnis komparasi untuk membantu pemahaman yang lebih baik yang ditunjukkan tingkat kinerja, dikumpulkan dan didistribusikan berdasarkan waktu, dapat dianalisis secara makro dan mikro, tidak mudah dimanipulasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dengan demikian mendefinisikan ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran harus berhubungan dengan hasil yang dapat diamati.
- b. Data harus tersedia untuk pengukuran.
- c. Hasilnya harus dalam jangkauan pengawasan tim dan berdasarkan target yang telah disepakati.
- d. Ukuran harus objektif.

2.2.11. Klasifikasi Ukuran Kinerja

Sebenarnya banyak faktor yang dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif (Suliworo, 2009). Tipe ukuran kinerja yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Produktivitas

Produktifitas biasanya dikatakan sebagai hubungan antara *input* dan *output* fisik suatu proses. Oleh karena itu produktifitas merupakan hubungan antara jumlah *output* dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi *output*.

b. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut jumlah tolak, dan cacat per unit, maupun ukuran internal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi ulang pelanggan.

c. Ketepatan Waktu

Ukuran dimana menyangkut presentase pengiriman pesanan tepat waktu atau sesuai dengan yang dijanjikan, pada dasarnya ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

d. *Cycle Time*

Cycle Time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik lain dalam proses. Pengukuran cycle time mengukur berapa lama suatu dilakukan, misalnya adalah berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

e. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang diperlukan lawan sumber daya yang tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, computer, kendaraan, dan bahkan orang.

f. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam pasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit.

2.2.12. Tipe- tipe Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja terbagi dalam empat tipe ukuran:

- a. Ukuran Uang, dipergunakan untuk mengukur memaksimalkan income, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.
- b. Ukuran Waktu, mengekspresikan kinerja dengan jadwal waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas.
- c. Ukuran Pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku, pelengkap fisik kerja dan tingkat penerimaan layanan.
- d. Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja dan oleh karenanya kurang objektif. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan atau terhadap keluhan.

2.2.13. Aspek Pengukuran Kinerja

secara umum aspek atau kriteria yang biasanya cenderung dilakukan pengukuran oleh organisasi adalah:

- a. Aspek finansial

Ukuran dalam aspek ini yaitu pengembalian modal dan nilai tambah ekonomis, tingkat efisiensi perusahaan. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.(Devani, 2015)

b. Kepuasan pelanggan

Ukuran dari aspek ini yaitu kepuasan pelanggan, retensi (kemampuan mempertahankan pelanggan lama), dan para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. (Devani, 2015).

c. Proses bisnis internal

Ukuran aspek ini yaitu inovasi mutu, pelayanan purna jual, efisiensi biaya produksi, dan para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan.(Devani, 2015)

d. Pertumbuhan dan pembelajaran atau kepuasan karyawan

Ukuran dalam aspek ini yaitu, tingkat produktifitas karyawan, tingkat kepuasan karyawan.(Devani, 2015)

2.3. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.3.1. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian tentang *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut memaparkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dinilai lebih akurat, karena tidak hanya kinerja keuangan saja yang diukur, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard*:

Tabel 2.1. Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kharisma Rahmanita (2014)	Variable independent	Balanced Scorecard	Deskriptif Kuantitatif	Hasil penelitian Perspektif Keuangan PT Bank

	<p>Universitas Pakuan. Analisis <i>Balance Scorecard</i> sebagai alat pengukuran Kinerja PT Bank Pembangunan daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. Kantor cabang Bogor Periode 2012-2014.</p>	<p>: <i>Balanced Scorecard</i> Variable Dependensi: pengukuran Kinerja</p>	<p>Kinerja Perusahaan</p>	<p>Pembangunan daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. memiliki strategi nilai tambah dan strategi keunggulan bersaing dalam strategi investasi. Perspektif Customer pada PT Bank Pembangunan daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. dianggap cukup baik sama dengan perspektif proses bisnis dan internal pada perspektif ini PT Bank Pembangunan daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. sudah menerapkan perencanaan strategi. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Bank Pembangunan daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. memiliki individu-individu yang memiliki bakat secara spesifik dan ahli</p>
--	---	--	---------------------------	--

					di bidangnya sehingga akan memberikan kinerja dan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
2.	Ahmad Prayudi dan Mariana Tanjung (2018) 2018. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pt. Ria Busana Medan	Variable independent : Kinerja perusahaan Variable Dependens: <i>Balance Scorecard</i>	1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. Kinerja Perusahaan	Deskriptif Kuantitatif	hasil kinerja perusahaan jika dilihat dari perspektif keuangannya sudah dikatakan “baik”, karena masing-masing indikator selalu mengalami peningkatan tiap tahun dan sudah sesuai dengan nilai rata-rata yang ditentukan. Dari perspektif pelanggan disimpulkan bahwa nilai kepuasan pelanggan sudah masuk ke dalam angka 1 atau “baik”. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan pada perspektif ini sudah bernilai 1 atau “baik”.

					Perspektif bisnis internal menunjukkan kinerja perusahaan jika dilihat dari perspektif ini sudah bernilai 1 atau baik
3.	Yulana Tri Suryani (2016) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit	Variable independent : <i>Balance Scorecard</i> Variable Dependens: Pengukuran Kinerja	1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. Kinerja Rumah Sakit	Verifikatif Kuantitatif	Hasil penelitian dari empat perspektif menunjukkan bahwa dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai cukup baik karena terjadi peningkatan dalam segi keuangan maupun peningkatan terhadap kepercayaan pasien yang berkunjung, dan peningkatan dalam kepuasan karyawan tetapi dalam perspektif proses bisnis internal rumah sakit perlu melakukan pengawasan terhadap kinerja.

4.	<p>Fahridzan Dwi Ariyanto (2016) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan (Study Pada Pt. Marinal Indoprima)</p>	<p>Variable independent : <i>Balance Scorecard</i> Variable Dependen: tolak ukur Kinerja</p>	<p>1. Balance Scorecard 2. Kinerja Perusahaan</p>	<p>Verifikatif Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian bahwa penggunaan konsep balance Scorecard dengan perspektif keuangan menunjukkan peningkatan yang signifikan, pada perspektif pelanggan yang dinilai dengan retensi pelanggan, kepuasan pelanggan dinilai cukup baik namun pada perspektif proses internal bisnis terjadinya penurunan jumlah yang diikuti dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dimana naik turunnya karyawan namun masih dinilai cukup baik.</p>
----	--	--	---	------------------------------------	---

5.	<p>Erika Ributari Nugrahyu (2015) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan</p>	<p>Variable independent : <i>Balance Scorecard</i> Variable Dependens: tolak ukur Kinerja</p>	<p>1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. Kinerja Perusahaan</p>	<p>Verifikatif kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian bahwa Perspektif finansial PT Glory Indonesia Abadi yang diukur dengan rasio profit margin, Return on Investment (ROI) dan efisiensi biaya menunjukkan angka yang fluktuatif; (b) Perspektif pelanggan PT Glory Indonesia Abadi yang diukur dengan kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa masih terdapat pelanggan yang kurang puas dengan kinerja PT Glory Indonesia Abadi yang ditunjukkan dengan komplain atau keluhan pelanggan. Namun dari sisi retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru dan profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang baik;</p>
----	---	---	---	--------------------------------	---

					<p>(c) Perspektif proses bisnis dan internal PT Glory Indonesia Abadi menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses inovasi seperti mendaur ulang kertas karton menjadi kertas koran, kesediaannya pelayanan untuk memenuhi permintaan yang mendesak dan menanggapi pelanggan apabila ada keluhan ke customer care;</p> <p>(d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Glory Indonesia Abadi menunjukkan bahwa secara keseluruhan dalam kategori sangat baik karena karyawan puas terhadap perusahaan dan adanya peningkatan produktivitas karyawan PT Glory Indonesia Abadi.</p>
--	--	--	--	--	--

6.	Kriswanto (2015) Accounting Department, Faculty of Economic and Communication, BINUS University. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Alat Penilaian Kinerja Untuk Pengukuran Kinerja Ada Bpr “Mjp”	Variable independent : <i>Balance Scorecard</i> Variable Dependen: Pengukuran Kinerja	1. Balanced Scorecard 2. Kinerja Bank	Deskriptif Kualitatif	Hasil pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa keempat perspektif menunjukkan tingkat positifnya, pada perspektif keuangan menunjukkan kenaikan begitu pula pada 3 perspektif lainnya, menunjukkan bahwa tingkat kenaikannya tinggi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.
7.	Arasy Alimudin (2019) Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,	Variable independent : <i>Balance Scorecard</i> Variable Dependen: Pengukuran Kinerja	1. Balanced Scorecard 2. Kinerja UMKM	Deskriptif Kualitatif	Hasil dari penelitian ini yaitu Empat perspektif Balanced Scorecard secara signifikan memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja UMKM sebesar 95.5 %.

	Universitas Narotama. Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM				Faktor lain yaitu (100 % - 95 % = 5 %) 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, kerusakan dan lain-lain.
8.	Vera Devan (2015) Jurusan Teknik Industri,	Variable independent : Pengukuran Kinerja	1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. Kinerja Perusahaan	Deskriptif Kualitatif	Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa secara simultan terdapat beberapa

	Fakultas Sains dan Teknologi, UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard	Variable Dependen: <i>Balance Scorecard</i>			variasi pencapaian hasil. Perspektif keuangan menunjukkan peningkatan yang baik dari tahun ke tahun, begitu pula dengan ketiga perspektif lainnya menunjukkan keuntungan dan peningkatan yang cukup positif, maka <i>balance scorecard</i> cocok diterapkan di perusahaan ini.
9.	Ni Putu Sintya Purnama Dewi (2017) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud) Implementasi Balanced Scorecard	Variable independent : <i>Balance Scorecard</i> Variable Dependen: perencanaan strategis rumah sakit	1. Balanced Scorecard 2. Kinerja rumah sakit	Kuantitatif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan <i>Balanced Scorecard</i> yang berfokus pada upaya peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat serta peningkatan efisiensi pelayanan.

	<p>Dalam Penyusunan Rencana Strategis Di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar</p>			<p>Rencana strategis tersebut meliputi perspektif employee & organization capacity, proses internal, keuangan, dan customer & stakeholder, yang dilengkapi dengan indikator dan target kinerja. Selanjutnya rencana strategis tersebut disajikan dalam peta strategi yang diturunkan ke unit kerja Direktorat Pelayanan Medis dan Keperawatan, Direktorat Penunjang dan Pengembangan SDM, serta Direktorat Administrasi Umum dengan</p>
--	--	--	--	---

					menggunakan teknik cascading untuk meningkatkan efektivitas pencapaian kinerja di setiap level manajemen.
10	Rini Ratna Nafita Sar (2019) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kahuripan Kediri. Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Study Kasus Pada Mitra Produksi Sigaret ABC Jombang)	Variable independent : <i>Balance Scorecard</i> Variable Dependen: Pengukuran Kinerja	1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. Kinerja Perusahaan	Deskriptif Kuantitatif	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa MPS ABC sangat tepat jika menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai tolok ukur penilaian kinerja, karena dengan <i>Balanced Scorecard</i> semua aspek dapat diukur. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dimungkinkan karena perusahaan telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan

					<p>menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>. Tetapi pihak dari MPS ABC masih kurang terhadap pelatihan karyawannya, padahal kegiatan pelatihan tersebut akan berguna dalam mengembangkan kemampuan serta keahlian para karyawannya. Semakin tingginya keahlian yang dimiliki para karyawan maka akan meningkatkan kualitas produk yang diberikan dan banyaknya inovasi yang terjadi pada MPS ABC.</p>
--	--	--	--	--	--

(Sumber diolah Penulis, 2021)

Berdasarkan dari tabel penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas terdapat persamaan terutama pada variabel penelitian dan metode analisis. Terdapat beberapa yang menjadi pembeda antara penelitian penulis dan penelitian terdahulu diatas adalah subjek penelitian dan beberapa variabel penelitiannya.

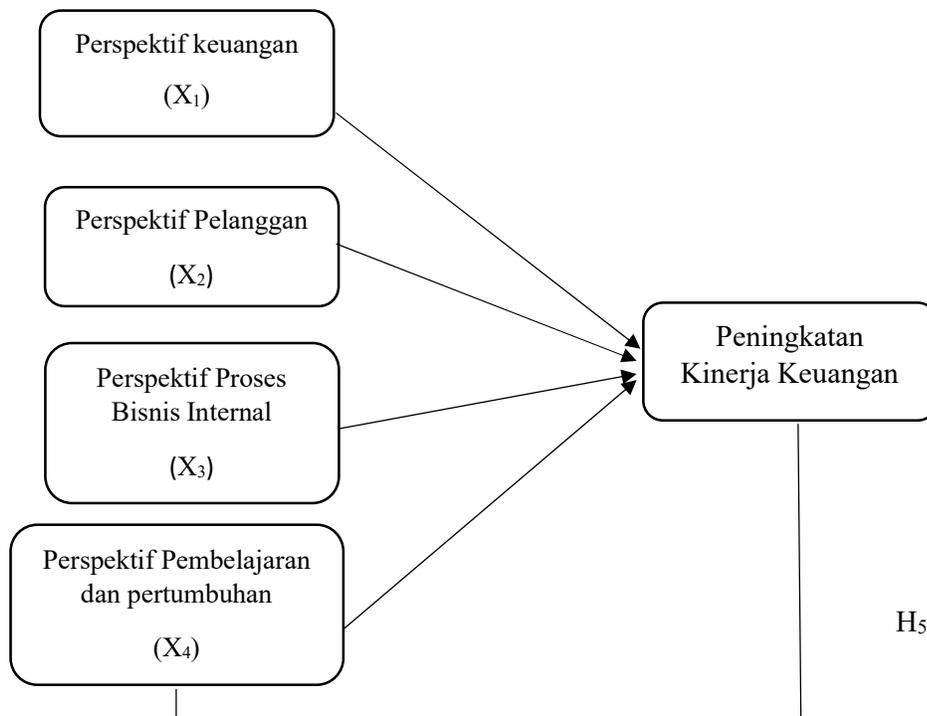
2.3.2. Kerangka Pemikiran

Balance scorecard memberikan kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi dengan menggunakan pengukuran dan memberikan informasi kepada para pekerja tentang factor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang.

Sistem ini memfasilitasi tersedianya umpan balik (*feedback*) baik mengenai kinerja internal proses bisnis ataupun tentang produk atau jasa perusahaan yang dinikmati oleh pihak eksternal sehingga perbaikan berkelanjutan atas kinerja dan hasil kinerja dapat dilakukan.

Menurut Rudianto(2013,245) bahwa, Balance Scorecard adalah salah satu alat manajemen strategi organisasi yang terbukti telah membantu banyak perusahaan dan implementasi kan strateginya. Manajer yang memilih untuk menerapkan Balance Scorecard menunjukkan suatu keyakinan bahwa pengukuran kinerja tradisional saja tidak cukup untuk menilai apa yang sudah dilakukan perusahaan dan kemungkinan bagaimana kinerja di masa depannya.

Dengan pengukuran kinerja melalui Balance Scorecard dapat mengetahui kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya, memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal, dan mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan.



2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:96), perumusan hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan kerangka berpikir dan landasan teori. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang akan diteliti. Hipotesis disusun dan diuji untuk menunjukkan benar atau salah dengan cara terbebas dari nilai dan pendapat peneliti yang menyusun dan mengujinya. Berdasarkan kerangka pemikiran, maka penulis merumuskan hipotesis yang merupakan perkiraan sementara dari penelitian sebagai berikut :

Hipotesis₁: perspektif keuangan berpengaruh Positif terhadap peningkatan kinerja Keuangan.

Hipotesis₂: perspektif pelanggan berpengaruh Positif terhadap peningkatan kinerja Keuangan.

Hipotesis₃: perspektif proses bisnis internal berpengaruh Negatif terhadap peningkatan Kinerja Keuangan.

Hipotesis₄: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja Keuangan.

H₅: variable X₁, X₂, X₃ dan X₄ secara Bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap variable Y.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian dengan verifikatif, dengan metode eksplanatory *survey* yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hasil pengaruh dari suatu variable ke variable lainnya. Penelitian ini untuk menguji kebenaran suatu hipotesis dimana dalam penelitian ini yang akan diuji adalah pengaruh Balance Scorecard terhadap peningkatan kinerja.

3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1. Objek Penelitian

Variable yang akan diteliti oleh penulis adalah pengaruh implementasi Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai metode penelitian kinerja yang menunjang tujuan jangka Panjang perusahaan. Untuk mendapatkan data dan informasi yang memadai, penulis melakukan penelitian pada PT Hariara Bona Perkasa, data dan informasi yang penulis butuhkan bersumber dari data pelanggan, dan data karyawan serta dengan kinerja perusahaan.

3.2.2. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah *organization*, yaitu sumber data yang unit analisisnya merupakan respon suatu organisasi tertentu atau perusahaan, dalam hal ini unit analisisnya adalah PT Hariara Bona Perkasa.

3.2.3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat variable-variabel penelitian dianalisis seperti organisasi/perusahaan/instansi atau daerah tertentu. Dalam penelitian ini lokasi penelitian yaitu PT Hariara Bona Perkasa yang bergerak dibidang jasa konsultan proyek pembangunan. Perusahaan ini bertempat di Bojong Depok Baru 2 jalan sukahati, Kec Cibinong, Kab Bogor 16913.

3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Kuantitatif: adalah data yang dapat diukur dan dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau

berbentuk angka. Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah hasil kuesioner.

2. Data Kualitatif: adalah jenis data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian.

3.3.2. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli ataupun pertama. Dalam penelitian ini data yang diperoleh berasal dari penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan dan pelanggan PT Hariara Bona Perkasa, serta melakukan wawancara kepada direktur ataupun wakil direktur PT Hariara Bona Perkasa

3.4.Operasionalisasi Variabel

Pengertian operasional variabel adalah melekatkan arti pada suatu variable dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007)

Untuk memudahkan penulis dalam melakukan penelitian, maka penulis mengklasifikasikan variable penelitian kedalam dua kelompok, yaitu:

1. Variable independent (bebas)

Variable independent adalah variable yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variable dependen, dalam skripsi ini yang kemudian menjadi variable independent adalah balanced scorecard.

2. Variable dependen (terikat)

Yang dimaksud dengan variable dependen atau variable terikat adalah variable yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variable bebas. Dalam skripsi ini yang menjadi variable dependen adalah peningkatan kinerja Keuangan. Operasional variabel penelitian dalam penelitian ini meliputi variable yang berkaitan dengan balance scorecard. Adapun yang menjadi indicator implementasi Balance Scorecard dalam mengukur kinerja perusahaan PT Hariara Bona Perkasa yaitu:

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel

Variable	Indicator	Ukuran	Skala
<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Usaha dalam meningkatkan laba • Peningkatan dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba • Membuat kebijakan strategis sesuai petunjuk lap.Keuangan (skala likert 1-5) 	Ordinal Ordinal Ordinal
	Perspektif pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Pangsa Pasar • Retensi Pelanggan • Akuisisi Pelanggan • Kepuasan pelanggan (skala likert 1-5) 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
	Perspektif proses bisnis internal	<ul style="list-style-type: none"> • Proses inovasi • Proses operasi • Layanan purna jual (skala likert 1-5) 	Ordinal Ordinal Ordinal
	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kapabilitas karyawan • Kapabilitas Sistem Informasi • Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. (skala likert 1-5) 	Ordinal Ordinal Ordinal
Kinerja Keuangan	Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Aspek Sumber Daya Manusia • Aspek Keuangan • Aspek produksi dan Operasional 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal

		• Aspek Pasar/Pemasaran (skala likert 1-5)	
	Eksternal	• Aspek Sosial dan Ekonomi • Aspek Pesaing • Aspek Teknologi (Skala Likert 1-5)	Ordinal Ordinal Ordinal

(Sumber Ima Apriani .2020. *Pengaruh Metode Balanced Scorecard terhadap peningkatan kinerja perusahaan*)

3.5. Metode Penarikan Sampel

Proses pengambilan sampel merupakan hal yang sangat penting. Hal ini juga yang harus didukung dengan ketepatan dan keakuratan dalam pengambilan sampel, sampel yang tidak memiliki hal tersebut akan menghasilkan kesimpulan penelitian yang tidak diharapkan atau dapat menghasilkan kesimpulan yang salah. Menurut (sugiyono, 2011) sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi.

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Sensus. Sensus/ Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel, dalam penelitian ini populasi yang ada pada perusahaan PT Hariara Bona Perkasa adalah 30 orang yang terdiri dari beberapa karyawan yang memiliki jabatan yang berbeda, dan seluruh karyawan tersebut dijadikan sampel dalam penelitian ini.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data. Untuk memperoleh data yang lengkap dalam penelitian ini, penulis menggunakan Teknik pengumpulan data berupa daftar pertanyaan yang diberikan kepada seluruh pegawai yang ada di PT Hariara Bona Perkasa, kuesioner akan dibagikan secara langsung kepada seluruh responden untuk diisi sesuai dengan petunjuk yang ada dan kemudian dikembalikan kepada peneliti untuk dianalisis lebih

lanjut dengan metode yang sesuai menurut Sugiyono(2010), terdapat beberapa Teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan, diantaranya adalah dengan observasi(pengamatan),interview(wawancara), dokumentasi.

3.7.Metode pengolahan/Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS versi 25. Pengolahan data dilakukan dalam beberapa tahap pengujian. Ini bertujuan untuk menentukan dan menjelaskan skala jawaban responden pada setiap variable. Pengujian instrument penelitian terdiri atas dua pengujian, berikut dua jenis pengujian tersebut.

3.7.1. Uji Kualitas Data Penelitian

Komitmen pengukuran dan pengujian suatu kuesioner sangat bergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Data penelitian tidak akan berguna dengan baik jika instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data tidak memiliki tingkat keandalan (Reliability) dan tingkat keabsahan (Validity) yang tinggi. Oleh karena itu, terlebih dahulu kuesioner harus diuji keandalan dan keabsahannya.

3.7.2. Uji Validitas

Validitas instrumen mempermasalahkan sejauh mana pengukuran tepat dalam mengukur apa yang hendak diukur, sedangkan reliabilitas mempermasalahkan sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya karena keajegannya. Instrumen dikatakan valid saat dapat mengungkap data dari variabel secara tepat tidak menyimpang dari keadaan yang sebenarnya. Instrumen dikatakan reliabel saat dapat mengungkapkan data yang bisa dipercaya.(Yusup, 2018) Pengukuran ini digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kusioner tersebut. Suatu konstrak atau variabel dikatakan valid jika signifikan terhadap skor total $< 0,05$.

3.7.3. Uji Reabilitas

Reliabilitas mempermasalahkan sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya karena keajegan nya. Dengan kata lain, keandalan menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen dalam melakukan pengukuran terhadap konsep. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur keandalan suatu kuesioner. Suatu instrumen dengan pilihan jawaban 2 atau lebih, dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap subjek yang sama (test-retest) diperoleh hasil yang

relatif sama atau dalam satu kali pengukuran dengan instrumen yang berbeda (equivalent) diperoleh hasil yang relatif sama. Suatu instrumen dengan pilihan jawaban yang hanya dua saja, dikatakan reliabel apabila nilai $r_i > r_t$, sedangkan untuk instrumen dengan pilihan jawaban lebih dari dua, dikatakan reliabel apabila koefisien reliabilitas Alfa Cronbach di antara 0,70- 0,90.(Yusup, 2018)

3.7.4. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan informasi deskripsi mengenai karakteristik variabel penelitian. Statistik deskriptif menjelaskan skala jawaban responden pada setiap variabel yang diukur dari nilai rata-rata (mena), standar deviasi, varian, minimum maksimum.

3.7.5. Uji Asumsi Klasik

Menurut Gujarati (2013) persamaan yang diperoleh dari sebuah estimasi dapat dioperasikan secara statistik jika memenuhi asumsi klasik, yaitu memenuhi asumsi bebas multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokolerasi. Pengujian ini dilakukan agar mendapatkan model persamaan regresi yang baik dan benar-benar mampu memberikan estimasi yang handal dan tidak bias sesuai kaidah BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*). Pengujian ini dilakukan dengan bantuan *software* SPSS. Uji klasik ini dapat dikatakan sebagai kriteria ekonometrika untuk melihat apakah hasil estimasi memenuhi dasar linier klasik atau tidak. Setelah data dipastikan bebas dari penyimpangan asumsi klasik, maka dilanjutkan dengan uji hipotesis yakni uji individual (uji t), pengujian secara serentak (uji F), dan koefisien determinasi (R^2). Pada penelitian ini data yang di olah adalah Cross Section, yang berarti data yang terdiri dari suatu objek namun memerlukan sub objek lainnya yang berkaitan atau yang berada di dalam objek induk, uji asumsi klasik yang digunakan hanya 3 yaitu Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan uji Heterokedastisitas dalam pengertiannya uji normalitas di lakukan untuk menguji apakah ada variabel pengganggu yang mempunyai distribusi normal atau tidaknya, Uji Multikolinearitas perlu dilakukan pada saat regresi linear lebih dan satu variabel bebas dan Uji Heterokedastisitas hanya dapat dilakukan pada data Cross Section (Gujarti,2003)

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal atau tidak dimana model

regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Salah satu cara untuk melihat distribusi normal adalah dengan melihat *normal probability* plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2016).

Uji normalitas juga dapat dilakukan dengan analisis grafik yang dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- Jika data menyebar sekitar garis normal dan mengikuti arah garis diagonal grafik, maka hal ini ditunjukkan pada distribusi normal sehingga model persamaan regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal grafik maka hal ini tidak menunjukkan pola distribusi normal sehingga persamaan regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Pengujian normalitas dapat juga dilakukan dengan uji statistik Kolmogorov-Smirnov dengan melihat tingkat signifikansinya. Uji ini dilakukan sebelum data diolah. Pendeteksian normalitas data apakah terdistribusi normal atau tidak dengan menggunakan uji KolmogorovSmirnov. Residual dinyatakan terdistribusi normal jika nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi atau hubungan yang signifikan antar variabel bebas. Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Ghozali, 2016). Multikolinearitas akan menyebabkan koefisien regresi bernilai kecil dan standar error regresi bernilai besar sehingga pengujian variabel bebas secara individu akan menjadi tidak signifikan.

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Apabila nilai VIF > 10 mengindikasikan bahwa model regresi bebas dari multikolinearitas, sedangkan untuk nilai *tolerance* $< 0,1$ (10%) menunjukkan bahwa model regresi bebas dari multikolinearitas.

Hipotesa yang digunakan dalam uji multikolinearitas adalah :

Ho : Tidak ada Multikolinearitas

Ha : Ada Multikolinearitas

Dasar pengambilan keputusannya adalah :

Jika $VIF > 10$ atau jika $tolerance < 0,1$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika $VIF < 10$ atau jika $tolerance > 0,1$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atau pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel tidak bebas (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antar SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residualnya (Y prediksi - Y sesungguhnya). Dasar analisisnya sebagai berikut :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.6. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen Priyatno (2018). Apabila semua data sudah memenuhi syarat asumsi klasik, maka selanjutnya data tersebut dapat dilakukan uji regresi. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh atau hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Model persamaan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Y = Variabel dependen, dalam hal ini adalah peningkatan kinerja

A = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi Perspektif Finansial

X_1 = Perspektif finansial

b_2 = Koefisien regresi Perspektif pelanggan

X_2 = Perspektif Pelanggan

b_3 = Koefisien Perspektif bisnis Internal

X_3 = Perspektif Proses bisnis internal

b_4 = Koefisien Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

X_4 = Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

e = *Error*

3.7.7. Uji Hipotesis

Menurut Ghozali (2016), ketepatan fungsi regresi dalam mengestimasi nilai aktual dapat diukur dari *Goodness of fit*-nya. Secara statistik dapat diukur dari nilai statistik t, nilai statistik f, dan koefisien determinasinya. Suatu perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji yang dikehendaki statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). H_0 yang menyatakan bahwa variabel independen tidak berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap variabel dependen. Sebaliknya disebut tidak signifikan apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima.

1. Pengujian Koefisien Regresi Parsial (uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara parsial variabel independen berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependen.

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

1) Perumusan Hipotesis

H_0 : $\beta = 0$, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

H_a : $\beta \neq 0$, berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

2) Menentukan tingkat signifikan (α), yaitu sebesar 5%.

3) Menentukan kriteria penerimaan atau penolakan H_0 , yakni dengan melihat nilai signifikan:

Jika $Sig < 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima.

Jika $Sig > 0,05$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

4) Pengambilan keputusan.

2. Pengujian Koefisien Regresi (Uji F)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen

atau variabel terikat (Ghozali, 2016:98). Uji F digunakan untuk menguji apakah model regresi linier berganda yang digunakan baik atau tidak. Untuk menguji kedua hipotesis ini diperlukan uji statistik F:

- 1) *Quick look* : Jika signifikansi nilai $F < 0.05$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak
Jika signifikansi nilai $F > 0.05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak
- 2) Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F_{hitung} lebih besar daripada nilai F_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2016) koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum lokasi penelitian

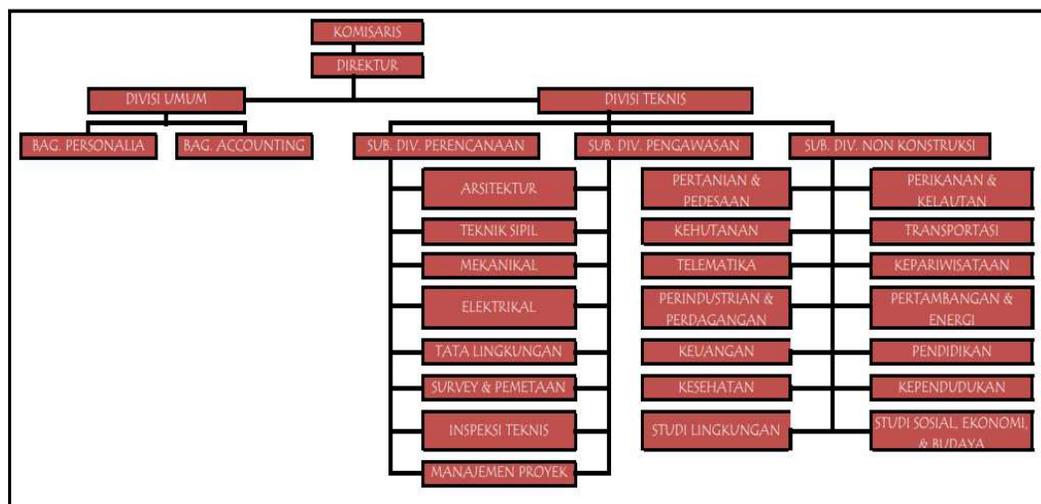
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Hariara Bona Perkasa lahir dari kesadaran untuk berpartisipasi dalam gerak pembangunan dan rasa memiliki terhadap semua obyek pembangunan demi terciptanya tujuan yang diharapkan. Pada tahun 2009 dengan melibatkan para tenaga ahli multi-disiplin ilmu, PT Hariara Bona Perkasa didirikan bertempat di Bojong Depok Baru 2, Cibinong, Bogor. PT Hariara Bona Perkasa mencoba untuk melibatkan diri dalam berbagai kegiatan menunjang pembangunan dan berpegang teguh kepada profesionalisme kerja dan itikad baik dalam menjalankan tugas serta berusaha untuk menggabungkan antara kemampuan yang dimiliki dengan gagasan yang ada dalam menjawab seluruh permasalahan yang terjadi.

PT Hariara Bona Perkasa melangkah maju setahap demi setahap dengan melaksanakan berbagai proyek Adapun proyek atau jasa yang ditangani antara lain jasa konsultasi kontruksi, yang meliputi arsitektur, sipil, mekanika, electrical, jasa analisis dan berbagai jasa lainnya. Yang selanjutnya diharapkan akan tumbuh berkembang terus mengiringi lajunya pembangunan.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

V. STRUKTUR ORGANISASI



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Hariara Bona Perkasa

4.1.3 Profil Responden

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada para responden remaja yang pernah melakukan pemberian hadiah. Karakteristik responden dalam penelitian ini terbagi dalam beberapa kategori, yaitu: gender (jenis kelamin), usia, dan pendidikan Terakhir.

Dalam penelitian ini, jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 30 eksemplar. Kuesioner yang kembali adalah sejumlah yang sama, yaitu 30 eksemplar (response rate 100 persen). Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1

Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Penyebaran Kuesioner	30
Kuesioner Kembali	30
Tingkat Pengembalian	100%

4.1.4 Penggolongan Responden Berdasarkan Gender (Jenis Kelamin)

Berdasarkan jumlah kuesioner yang dapat dianalisis diperoleh responden berjenis kelamin pria sebanyak 25 orang (83,3 persen) dan responden wanita sebanyak 5 orang (16,7 persen). Data responden berdasarkan gender (jenis kelamin) dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2

Gender (Jenis Kelamin) Responden

Gender	Jumlah	Presentase (%)
Pria	25	83,3%
Wanita	5	16,7
Total	30	100%

4.1.5 Penggolongan Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kriteria responden yang digunakan sebagai subyek penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden sebesar 30 didapatkan hasil rata rata usia pekerja di PT Hariara Bona Perkasa adalah Usia <20 tidak ada, usia 20-30 Tahun sejumlah 6 orang atau 20% dan usia di atas >30 Tahun sejumlah 24 orang atau 80% maka dapat diketahui pekerja yang paling banyak berusia >30 tahun.

Tabel 4.3
Usia Responden

Usia	Jumlah	Presentase(%)
<20	0	0
20-30 Tahun	6	20%
>30 Tahun	24	80%
Total	30	100%

4.1.6 Penggolongan Responden Berdasarkan Gender (Jenis Kelamin)

Berdasarkan jumlah kuesioner yang dianalisis diperoleh responden sebesar 30 didapatkan hasil rata-rata pendidikan terakhir pegawai di PT Hariara Bona Perkasa adalah Diploma (D3) sejumlah 7 orang atau 23,3% Strata 1 atau sarjana sejumlah 23 orang atau 76,7% dan strata 2 atau (S2) tidak ada. Maka dapat diketahui yang mempunyai nilai tertinggi adalah Strata 1 (S1), jadi mayoritas pendidikan terakhir pegawai pada PT Hariara Bona Perkasa adalah Strata 1 (S1).

Tabel 4.4
Pendidikan Terakhir Responden

Usia	Jumlah	Presentase(%)
Diploma (D3)	7	23,3%
Strata 1 (S1)	23	76,7%
Strata 2 (S2)	0	-
Total	30	100%

4.2 Hasil Pengumpulan Data

Data yang diperlukan untuk mendukung penelitian ini merupakan data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti melalui kuesioner, penelitian ini untuk menguji kebenaran suatu hipotesis dimana dalam penelitian ini yang akan diuji adalah Pengaruh Implementasi *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Jasa *Engineering* Studi Kasus Pada PT Hariara Bona Perkasa.

Sampel dalam penelitian ini dilakukan pada pegawai PT Hariara Bona Perkasa yang berjumlah 30 pegawai, berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan penulis menganalisis Pengaruh Implementasi *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Jasa *Engineering* Studi Kasus Pada PT Hariara Bona Perkasa. Sebelum angket diberikan sebagai alat ukur, terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen, uji coba dilakukan untuk mengetahui kualitas instrumen yang baik atau belum adapun alat yang digunakan dalam pengujian analisis uji coba instrumen meliputi validitas dan realibilitas. Kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 30 kuesioner dan semua kuesioner kembali sebanyak 30 kuesioner karena sebelumnya peneliti memberikan komitmen kepada responden untuk mengisi kuesioner dengan baik dan benar.

1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya butir-butir pernyataan instrumen. Butir instrumen yang tidak valid akan dibuang dan tidak digunakan. Sedangkan instrumen yang valid berarti butir instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian. Uji Validitas menggunakan *product moment Pearson* dengan bantuan program SPSS Versi 25. Hasil analisis perhitungan validitas butir angket di konsultasikan dengan r_{tabel} dengan taraf signifikan 5% bila $r_{xy} > r_{tabel}$ maka butir instrumen tersebut dikatakan valid. Sebaliknya bila $r_{xy} < r_{tabel}$ maka butir instrumen tersebut dikatakan tidak valid. Hasil pengujian validitas ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Perspektif Finansial (X_1)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Butir 1	0,785	0,361	Valid
Butir 2	0,835	0,361	Valid
Butir 3	0,855	0,361	Valid

Tabel diatas menunjukkan variabel Perspektif finansial dari 3 butir pertanyaan mempunyai kriteria valid nilai r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} yaitu 0,361.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Perspektif Pelanggan (X_2)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Butir 1	0,760	0,361	Valid
Butir 2	0,840	0,361	Valid
Butir 3	0,759	0,361	Valid
Butir 4	0,834	0,361	Valid
Butir 5	0,747	0,361	Valid
Butir 6	0,553	0,361	Valid

Tabel 4.6. menunjukkan variabel Perspektif Pelanggan dari masing-masing 6 butir pertanyaan mempunyai kriteria valid karena semua nilai r semua butir pertanyaan lebih besar dari pada r_{tabel} yaitu 0,361.

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Butir 1	0,771	0,361	Valid
Butir 2	0,640	0,361	Valid
Butir 3	0,859	0,361	Valid

Tabel 4.7. menunjukkan variabel Perspektif Proses Bisnis Internal dari masing-masing 3 butir pertanyaan mempunyai kriteria valid karena semua nilai r semua butir pertanyaan lebih besar dari pada r_{tabel} yaitu 0,361

Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_4)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Butir 1	0,423	0,361	Valid
Butir 2	0,628	0,361	Valid
Butir 3	0,797	0,361	Valid
Butir 4	0,711	0,361	Valid
Butir 5	0,691	0,361	Valid
Butir 6	0,559	0,361	Valid
Butir 7	0,446	0,361	Valid
Butir 8	0,501	0,361	Valid

Tabel 4.8 menunjukkan variabel perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dari masing-masing 8 butir pertanyaan mempunyai kriteria valid karena semua nilai r semua butir pertanyaan lebih besar dari pada r_{tabel} yaitu 0,361.

Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Keuangan (Y)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Butir 1	0.661	0.361	Valid
Butir 2	0.553	0.361	Valid
Butir 3	0.397	0.361	Valid
Butir 4	0.476	0.361	Valid
Butir 5	0.686	0.361	Valid
Butir 6	0.669	0.361	Valid
Butir 7	0.623	0.361	Valid
Butir 8	0.398	0.361	Valid
Butir 9	0.702	0.361	Valid
Butir 10	0.696	0.361	Valid
Butir 11	0.552	0.361	Valid
Butir 12	0.601	0.361	Valid
Butir 13	0.554	0.361	Valid

Tabel 4.9. menunjukkan variabel Kinerja keuangan dari masing-masing 13 butir pertanyaan mempunyai kriteria valid karena semua nilai r semua butir pertanyaan lebih besar dari pada r_{tabel} yaitu 0,361.

2. Uji Reabilitas

Uji Reabilitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden melalui pertanyaan yang diberikan. Hasil dari pengujian reabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang dipakai dapat digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Reabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliable atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan alah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Dalam pengujian reabilitas ini, peneliti menggunakan metode statistik Cronbach Alpha Dengan signifikansi yang digunakan sebesar 0,6 dimana jika nilai dari suatu variabel lebih besar dari 0,6 maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reabilitas yang memadai. Sebaliknya jika nilai Cronbach Alpha Dari suatu variabel lebih kecil dari 0,6 maka butir pertanyaan tersebut tidak reliable.

Tabel 4.10. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah butir pertanyaan	Cronbach alpha	Keterangan
Perspektif Finansial (X_1)	3	0.766	Reliabel
Perspektif Pelanggan (X_2)	6	0.830	Reliabel
Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3)	3	0.625	Reliabel
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_4)	8	0.745	Reliabel
Kinerja Keuangan (Y)	13	0.827	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa instrumen untuk setiap variabel penelitian adalah reliable, karena α hitung $> 0,6$. pada variabel Perspektif Finansial (X_1) memiliki α $0,766 > 0,6$. Perspektif Pelanggan (X_2) memiliki α hitung $0,830 > 0,6$. Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3) memiliki α hitung $0,625 > 0,6$. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_4) memiliki α hitung $0,745 > 0,6$. Variabel Kinerja Keuangan (Y) memiliki α hitung $0,827 > 0,6$. Dengan demikian berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas data, maka data penelitian yang sudah dikumpulkan layak untuk dianalisis.

4.3 Analisis Data

Pengujian Balanced Scorecard terhadap kinerja keuangan dilakukan dengan pengujian statistik. Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS Versi 23.0. beberapa pengujian yang dilakukan yaitu analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi) dan uji Hipotesis (Uji Koefisien regresi secara parsial atau uji t, uji koefisien regresi secara bersama-sama atau uji F dan Uji determinasi)

Adapun variabel yang diteliti oleh penulis yaitu Balanced Scorecard, Perspektif Finansial (X_1), Perspektif Pelanggan (X_2), Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_4) dan kinerja keuangan (Y). sebelum melakukan uji hipotesis dilakukan dulu uji normalitas data untuk memenuhi kriteria normalitas data dan untuk memenuhi data yang BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*)

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan dalam menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Menurut Ghazali (2009) analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran atau mendeskripsikan data dalam variabel yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), minimum, maksimum dan standar deviasi. Hasil penelitian analisis statistik deskriptif dapat dilihat dalam tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11. Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	30	10	15	12.77	1.305
X2	30	23	30	25.60	2.175
X3	30	12	15	13.17	1.117
X4	30	29	40	32.83	2.984
Y	30	48	65	54.00	4.299
Valid N (listwise)	30				

(Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 25, 2021)

Pada Tabel 4.11 di atas, terlihat hasil pengujian deskriptif statistik. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Balanced Scorecard, Perspektif Finansial (X₁), Perspektif Pelanggan (X₂), Perspektif Proses Bisnis Internal (X₃), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₄) dan variabel dependen yaitu Kinerja keuangan (Y). Dapat diketahui bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 sampel. Pada variabel Perspektif Finansial (X₁) nilai rata-rata (*mean*) sebesar 12,77 dengan nilai maksimum 15, nilai minimum 10 dan standar deviasi 1.305. Pada variabel Perspektif Pelanggan (X₂) menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 25.60 dengan nilai maksimum sebanyak 30 nilai minimum sebanyak 23 dan standar deviasi 2.175. Pada variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X₃) menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 13.17 dengan nilai maksimum sebanyak 15 nilai minimum sebanyak 12 dan standar deviasi 1.117. Pada variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₄) menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 32.83 dengan nilai maksimum sebanyak 40 nilai minimum sebanyak 29 dan standar deviasi 2.984. Pada variabel Kinerja keuangan (Y) menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 54.00, dengan nilai maksimum 65, nilai minimum 48 dan standar deviasi 4.299.

2. Analisis Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh model regresi dengan estimasi yang tidak bias dan dapat dipercaya. Asumsi klasik yang harus dipenuhi oleh model regresi itu sendiri adalah residual terdistribusi normal, tidak adanya multikolinieritas, tidak adanya heteroskedasitas dan tidak adanya autokorelasi.

a. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah yang memiliki residual terdistribusi normal. Untuk normalitas salah satu metode yang dapat digunakan yaitu *One Sample Kolmogorov- Smirnov*. Untuk lebih jelasnya data dari uji normalitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.36946491
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.075
	Negative	-.056
Test Statistic		.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

(Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 25, 2021)

Dari tabel 4.12. yang merupakan output dari pengolahan data untuk uji normalitas dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*, didapatkan hasil bahwa nilai signifikansi (Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Dengan hasil signifikansi lebih dari 0,05 ($0,200 > 0,05$), maka nilai residual dari nilai uji tersebut telah normal.

b. Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang dapat dilihat dari output SPSS, dengan hasil sebagai berikut:

- 1) Jika nilai tolerance > 10 persen dan nilai VIF < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.
- 2) Jika nilai tolerance < 10 persen dan nilai VIF > 10 , maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

Tabel 4.13. Hasil Uji Multikolinearitas

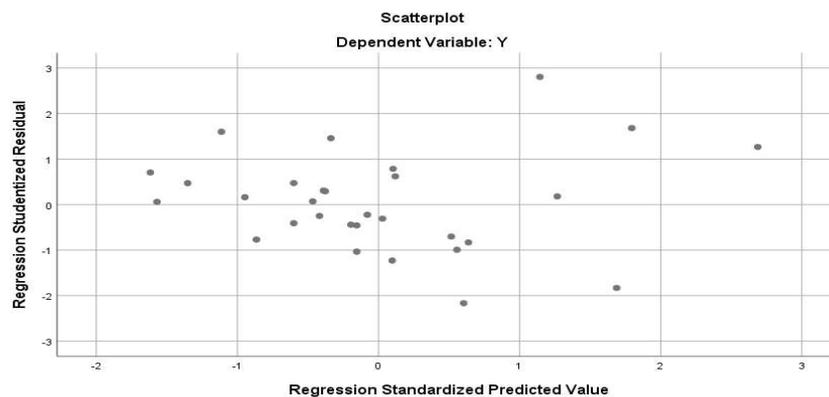
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Perspektif Finansial	.332	3.010
	Perspektif Pelanggan	.610	1.639
	Perspektif Proses Bisnis Internal	.313	3.197
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	.623	1.605

a. Dependent Variable: Y

Dari Tabel 4.13. dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* keempat variabel lebih dari 0,10 yaitu Perspektif Finansial 0,332, variabel Perspektif Pelanggan sebesar 0,610, Perspektif Proses Bisnis Internal 0,313, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebesar 0,623 untuk nilai VIF kurang dari 10 yaitu variabel Perspektif Finansial sebesar 3.010, variabel Perspektif Pelanggan sebesar 1,639, variabel Perspektif Proses Bisnis Internal sebesar 3,197, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebesar 1,605. Maka dapat disimpulkan tidak terjadi masalah multikolerasi.

c. Uji Heterokedasitas

Uji Heterokedasitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Heterokedasitas dapat dengan metode *scatter plot*. Jika *Scater Plot* memiliki titik-titik yang menyebar dan tidak membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heterokedasitas. Berikut ini hasil uji heterokedasitas menggunakan metode *scater plot*



Gambar 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas
(Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 25, 2021)

Berdasarkan hasil uji statistik menggunakan SPSS 25. dapat diketahui bahwa plot atau titik-titik menyebar secara merata baik di atas maupun di bawah garis nol, serta tidak menumpuk di satu titik sehingga dapat disimpulkan bahwa pada uji statistik ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas pada data penelitian.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah analisis yang digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Untuk melakukan analisis regresi berganda terdapat asumsi klasik yang harus terpenuhi seperti uji asumsi klasik yang telah dilakukan sebelumnya dalam penelitian ini seperti: residual yang terdistribusi normal, tidak adanya multikolinearitas, tidak adanya heterokedasitas. Berikut adalah penyajian dari hasil analisis regresi linear berganda:

Tabel 4.15. Hasil Uji Koefisien Regresi Linear Berganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	20.421	10.929		1.868	.073
	X1	3.858	1.554	.970	2.482	.020
	X2	1.228	.357	.656	3.437	.002
	X3	-4.472	1.468	-1.162	-3.047	.005
	X4	.316	.288	.219	1.098	.283

a. Dependent Variable: Y

(Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 25, 2021)

Berikut ini hasil persamaan regresi linear berganda dari data yang terdapat pada tabel 4.15:

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + e$$

$$Y = 20.421 + 3,858 \text{ perspektif Finansial} + 1,228 \text{ perspektif Pelanggan} + -4,472 \text{ Perspektif Bisnis Internal} + 0,316 \text{ Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan} + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja keuangan

a = Konstanta

b₁ = Koefisien regresi Perspektif Finansial

- X_1 = Perspektif finansial
- b_2 = Koefisien regresi Perspektif pelanggan
- X_2 = Perspektif Pelanggan
- b_3 = Koefisien Perspektif bisnis Internal
- X_3 = Perspektif Proses bisnis internal
- b_4 = Koefisien Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
- X_4 = Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
- e = *Error*

Interpretasi dari regresi linear berganda tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Konstanta
Konstanta sebesar 20,421 artinya apabila semua variabel independen yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan nilainya adalah 0 (nol) maka Peningkatan Kinerja keuangan nilainya positif 20,421.
- b. Koefisien Regresi Variabel Perspektif Finansial
Koefisien regresi variabel Perspektif Finansial sebesar 3,858 artinya jika perspektif keuangan mengalami kenaikan 1 satuan, maka peningkatan kinerja keuangan mengalami kenaikan sebesar 3,858 satuan.
- c. Koefisien Regresi Variabel Perspektif Pelanggan
Koefisien regresi variabel Perspektif Pelanggan sebesar 1,228 artinya jika perspektif pelanggan mengalami kenaikan 1 satuan, maka peningkatan kinerja keuangan akan mengalami peningkatan sebesar 1,228 satuan.
- d. Koefisien Regresi Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal
Koefisien regresi variabel Perspektif Proses Bisnis Internal sebesar -4,472 artinya jika perspektif proses bisnis internal mengalami kenaikan 1 satuan, maka peningkatan kinerja keuangan akan mengalami penurunan sebesar -4,472 satuan.
- e. Koefisien Regresi Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Koefisien regresi variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran sebesar 0,316 artinya jika perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami kenaikan 1 satuan, maka peningkatan kinerja keuangan akan mengalami peningkatan sebesar 0,316 satuan.

4. Analisis Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan untuk mengetahui bagaimana pembuktian atas jawaban sementara mengenai rumusan masalah yang belum dibuktikan kebenarannya, pengujian hipotesis terdiri dari uji koefisien regresi secara parsial (uji t), uji koefisien regresi secara simultan (uji F) dan uji koefisien determinasi.

a. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Uji Koefisien regresi secara parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial variabel independen mempengaruhi variabel dependen atau tidak. Pengujian hasil koefisien regresi secara parsial menunjukkan hasil seperti berikut:

Tabel 4.16. Hasil Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.421	10.929		1.868	.073
	X1	3.858	1.554	.970	2.482	.020
	X2	1.228	.357	.656	3.437	.002
	X3	-4.472	1.468	-1.162	-3.047	.005
	X4	.316	.288	.219	1.098	.283

a. Dependent Variable: Y

(Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 25, 2021)

Koefisien regresi secara parsial yang ditunjukkan pada tabel 4.16 mendapatkan hasil bahwa, jika signifikansi $< 0,05$ maka H_1 diterima, dan jika signifikansi $> 0,05$ maka H_1 ditolak. Untuk menentukan t_{tabel} dengan df (*degree of freedom*) atau derajat kebebasan dicari dengan rumus $n-k$ atau $30-4=26$, sehingga diperoleh $t_{tabel} = 1.706$.

Dilihat dari hasil pada tabel 4.12 terlihat bahwa variabel Perspektif Finansial (X_1) memiliki nilai signifikansi 0,20 dan t_{hitung} sebesar 2,482. Karena signifikansi kurang dari 0,05 ($0,20 < 0,05$) dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,482 > 1,706$) maka H_1 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif Finansial (X_1) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Keuangan (Y).

berdasarkan signifikansi terlihat bahwa variabel perspektif pelanggan (X_2) memiliki nilai signifikansi 0,02 dan t_{hitung} sebesar 3,437 karena signifikansi kurang dari 0.05 ($0,02 < 0,05$) dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,437 > 1,706$) maka H_2 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif Pelanggan (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Keuangan (Y). berdasarkan signifikansi terlihat bahwa variabel perspektif proses bisnis internal (X_3) memiliki nilai signifikansi 0,05 dan t_{hitung} sebesar 3,047 karena signifikansi kurang dari 0.05 ($0,05 < 0,05$) dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,047 > 1,706$) maka H_3 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif Proses bisnis (X_3) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Keuangan (Y). berdasarkan signifikansi terlihat bahwa variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X_4) memiliki nilai signifikansi 0,283 dan t_{hitung} sebesar 1,098 karena signifikansi lebih dari 0.05 ($0,283 > 0,05$) dimana nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,098 < 1,706$) maka H_4 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif Pelanggan (X_4) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja Keuangan (Y).

b. Uji Koefisien Regresi Secara Simultan (Uji F)

Tabel 4.17. Hasil Uji Koefisien Regresi Secara Simultan (Uji F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	328.159	4	82.040	9.868	.000 ^b
Residual	207.841	25	8.314		
Total	536.000	29			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1

Berdasarkan tabel ANOVA pada tabel 4.17 dapat dilihat bahwa nilai variabel independen F_{hitung} sebesar 9,868. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% $\alpha = 5\%$, df_1 (jumlah variabel -1) = 3, dan df_2 (n- df_1) atau $30 - 3 = 27$, hasil diperoleh untuk F_{tabel} sebesar 2,96. Tabel ANOVA diatas menunjukkan bahwa variabel independen memiliki nilai signifikansi sebesar 0,00 yang berarti kurang dari 0,05 dan F_{hitung} sebesar 9,868 dimana nilai ($F_{hitung} > F_{tabel}$) ($9,868 > 2,96$), yang berarti bahwa H_5 diterima maka semua variabel independen (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan yang dimasukkan dalam model regresi linear berganda berpengaruh terhadap variabel dependen (peningkatan kinerja keuangan).

c. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model (variabel-variabel independen) dalam menerangkan variasi variabel dependen. Berikut ini adalah hasil uji koefisien determinasi

Tabel 4.18. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.612	.550	2.883

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

(Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 25, 2021)

Berdasarkan hasil tabel 4.18. Uji Koefisien determinasi terlihat bahwa perolehan *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,550 atau 55%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai variabel independent mampu memberikan sumbangan pengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan sebesar 55% sedangkan 45% adalah pengaruh faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

4.4 Pembahasan

Hasil Dari hipotesis penelitian telah diuraikan secara statistik dengan menggunakan SPSS Versi 25, melalui uji secara parsial (uji statistik t), uji secara simultan (uji statistik F) dan secara uji determinasi. hasil dari hipotesis penelitian disajikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard terhadap peningkatan kinerja keuangan (Perspektif Keuangan) X₁

Berdasarkan hasil uji t terlihat bahwa variabel Perspektif Keuangan memiliki nilai signifikansi 0,20 dan t_{hitung} sebesar 2,482. Karena signifikansi kurang dari 0,05 ($0,20 < 0,05$) dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,482 > 1,706$) maka H₁ diterima.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif Finansial (X_1) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Keuangan (Y).

Hal ini menunjukkan bahwa jika Perspektif Keuangan terhadap peningkatan kinerja keuangan diterapkan oleh perusahaan dengan baik maka akan menghasilkan peningkatan kinerja keuangan yang baik.

Balance Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang telah diambil. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi peningkatan yang mendasar. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2000).

2. Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard terhadap peningkatan kinerja keuangan (Perspektif Pelanggan) X_2

berdasarkan hasil uji t nilai signifikansi terlihat bahwa variabel perspektif pelanggan (X_2) memiliki nilai signifikansi 0,02 dan thitung sebesar 3,437 karena signifikansi kurang dari 0.05 ($0,02 < 0,05$) dimana nilai hitung $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,437 > 1,706$) maka H_2 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif Pelanggan (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Keuangan (Y).

Hal ini menunjukkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan, Ukuran perspektif pelanggan memiliki tujuan yaitu: untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan.

3. Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard terhadap peningkatan kinerja keuangan (Perspektif Proses Bisnis Internal) X_3

berdasarkan signifikansi terlihat bahwa variabel perspektif proses bisnis internal (X_3) memiliki nilai signifikansi 0,05 dan thitung sebesar 3,047 karena signifikansi kurang dari 0.05 ($0,05 < 0,05$) dimana nilai hitung $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($-3,047 > 1,706$) maka H_3 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan

bahwa variabel perspektif Proses bisnis (X_3) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Keuangan (Y).

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar, para manajer disarankan untuk menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi, dilanjutkan dengan proses operasi dan diakhiri dengan layanan purna jual.

4. Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard terhadap peningkatan kinerja keuangan (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan) X_4

berdasarkan signifikansi terlihat bahwa variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X_4) memiliki nilai signifikansi 0,283 dan t_{hitung} sebesar 1,098 karena signifikansi lebih dari 0.05 ($0,283 > 0,05$) dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,098 < 1,706$) maka H_4 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif Pelanggan (X_4) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja Keuangan (Y). dalam kasus ini di perusahaan PT Hariara Bona Perkasa menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak memiliki pengaruh terhadap Peningkatan Kinerja keuangan pada perusahaan tersebut.

5. Pengaruh Balanced Scorecard terhadap peningkatan Kinerja Keuangan Berdasarkan tabel ANOVA pada tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai variabel independen F_{hitung} sebesar 9,868. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% $\alpha = 5\%$, df_1 (jumlah variabel -1) = 3, dan df_2 ($n - df_1$) atau $30 - 3 = 27$, hasil diperoleh untuk F_{tabel} sebesar 2,96. Tabel ANOVA diatas menunjukkan bahwa variabel independen memiliki nilai signifikansi sebesar 0,00 yang berarti kurang dari 0,05 dan F_{hitung} sebesar 9,868 dimana nilai ($F_{hitung} > F_{tabel}$) ($9,868 > 2,96$), yang berarti bahwa H_5 diterima maka semua variabel independen (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dimasukkan dalam model regresi linear berganda berpengaruh terhadap variabel dependen (peningkatan kinerja keuangan).

Balanced Scorecard merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata melainkan juga melibatkan sisi non finansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan. Dengan kata lain pengukuran kinerja tidak dilakukan semata-mata untuk jangka pendek saja, tetapi juga untuk jangka panjang. Sehingga suatu organisasi menggunakan fokus pengukuran Balanced Scorecard dalam rangka untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:(Alimudin *et al.*, 2019).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh implementasi Balanced Scorecard terhadap peningkatan kinerja keuangan Pada perusahaan jasa Engineering studi kasus pada PT Hariara Bona Perkasa. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Perspektif keuangan terhadap peningkatan kinerja keuangan pada perusahaan PT Hariara Bona Perkasa. Hal ini di tunjukkan dengan hasil uji t terlihat bahwa variabel perspektif keuangan (X_1) Memiliki nilai signifikansi 0,20 dan t_{hitung} sebesar 2,482. karena signifikansi kurang dari 0,05 0,20 dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,482 > 1,70$) Maka H_1 diterima.
2. Terdapat Pengaruh perspektif pelanggan terhadap peningkatan kinerja keuangan pada perusahaan PT Hariara Bona Perkasa. Hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai uji t terlihat bahwa variabel perspektif pelanggan (X_2) memiliki nilai signifikansi 0,02 dan t_{hitung} sebesar 3,437. karena signifikansi kurang dari 0,05 0,02 dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,437 > 1,706$) Maka H_2 diterima.
3. Terdapat Pengaruh perspektif proses Bisnis internal terhadap peningkatan kinerja keuangan pada perusahaan PT Hariara Bona Perkasa. Hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai uji t terlihat bahwa variabel perspektif proses bisnis internal (X_3) memiliki nilai signifikansi 0,05 dan t_{hitung} sebesar 3,047. karena signifikansi kurang dari 0,05 dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,047 > 1,076$) Maka H_3 diterima.
4. Tidak Terdapat Pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap peningkatan kinerja keuangan pada perusahaan PT Hariara Bona Perkasa. Hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai uji t terlihat bahwa variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X_4) memiliki nilai signifikansi 0,283 dan t_{hitung} sebesar 1,098. karena signifikansi kurang dari 0,05 $< 0,283$ dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,098 < 1,706$) Maka H_4 ditolak.
5. Terdapat Pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran terhadap peningkatan kinerja

keuangan pada perusahaan PT Hariara Bona Perkasa. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji F bahwa variabel independen memiliki nilai signifikansi sebesar 0,00 yang berarti kurang dari 0,05 dan F_{hitung} sebesar 9,868 dimana nilai ($F_{hitung} > F_{tabel}$) $9,868 > 2,96$, yang berarti bahwa H_5 diterima.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat lebih di perhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Dalam pengambilan data menggunakan kuesioner ada beberapa pertanyaan yang masih kurang khususnya untuk pertanyaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga *output* yang di hasilkan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel Y.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan terkait keterbatasan penelitian ini, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat sebagai berikut;

1. Saran praktis

PT Hariara Bona Perkasa perlu melakukan dan menerapkan Balance Scorecard, sehingga terciptanya peningkatan kinerja yang bukan hanya di ukur melalui metode tradisional melainkan bisa di ukur melalui ke 4 perspektif, lalu PT Hariara Bona Perkasa perlu meningkatkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan agar memberikan dampak untuk meningkatkan kinerja perusahaan dimasa depan

2. Saran Akademis

Disarankan kepada peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dengan topik yang sama atau serupa, dan dengan pengambilan data yang serupa dengan kuesioner dapat menambahkan indikator pertanyaan, khususnya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karena untuk variabel tersebut memiliki hasil yang tidak berpengaruh terhadap variabel Y.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2014) *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. 1st edn, *Perpustakaan Nasional RI*. 1st edn. Edited by Budi Rahmat Hakim. Yogyakarta: Aswaja Pressindo. Available at: [http://idr.uin-antasari.ac.id/5011/1/Manajemen dan Evaluasi Kinerja.pdf](http://idr.uin-antasari.ac.id/5011/1/Manajemen%20dan%20Evaluasi%20Kinerja.pdf).
- Akhasnul Haq, (2016) 'Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menilai Kinerja Bagian Produksi PT.Cemani Toka Periode 2013-2014', *JIAFE (Jurnal Ilmial Akuntansi Fakultas Ekonomi*, Vol 2.
- Alex, S. (2015) 'Pengaruh faktor-faktor eksternal dan internal terhadap kinerja usaha kecil dan menengah di jakarta', 11(1), pp. 97–124. Available at: classroom.google.com/u/1/c/MTQ2Mjk1NTIyNzIz.
- Alimudin, A. *et al.* (2019) 'Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM', *Ekonika : Jurnal ekonomi universitas kadiri*, 4(1), pp. 1–17. doi: 10.30737/ekonika.v4i1.337.
- Amin Widjaja Tunggal, (2009), *Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Bisnis*, Jakarta: Harvarindo.
- Amir, M. F. (2017) *Metodologi penelitian*.
- Devani, V. (2015) 'Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard', *Jurnal sains, teknologi dan industri*, 13(1), pp. 83–90. doi: 10.24912/jmbk.v3i3.4974.
- Dewi, R. (2019) 'Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Kontraktor PT X)', *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(1), pp. 881–894. Available at: <http://jurnal.untagsby.ac.id/index.php/JEB17/article/view/2416>.
- Dwi, C. (2000) 'pengukuran kinerja balanced scorecard untuk organisasi sektor publik'. *Jember*, pp. 283–292. Available at: <http://jurnaltsm.id/index.php/JBA/article/view/496>.
- Faisal, A., Samben, R. and Pattisahusiwa, S. (2018) 'Analisis kinerja keuangan', *Kinerja*, 14(1), p. 6. doi: 10.29264/jkin.v14i1.2444.
- Herawati, J. (2018) 'Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan', *Management*, 4(1), pp. 126–130. Available at: <https://jurnal.darmajaya.ac.id/index.php/PSND/article/view/1703/974>.
- Herawati, N. R., Isnandi, A. V. and Sari, Y. E. (2018) 'Pengukuran Kinerja Koperasi Berbasis Balanced Scorecard', *Ekonika : Jurnal ekonomi universitas kadiri*, 3(1), p. 63. doi: 10.30737/ekonika.v3i1.97.
- Idria, M. and Julian, F. L. (2020) 'Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan

- Metode Balanced Scorecard', *Jurnal Ilmiah Rekayasa dan Manajemen Sistem Informasi*, 6(2), pp. 149–155. Available at: https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=analisis+kinerja+perusahaan+ditinjau+dari+pendekatan+balanced+scorcard&hl=id&as_sdt=0,5&as_ylo=2020#d=gs_qabs&u=%23p%3DW-_51_WeXVkJ.
- Mawadati, A., Purba, J. S. and Simanjutak, R. A. (2020) 'Penentuan Lokasi Fasilitas Gudang dengan Metode Gravity Location Models', *Journal of Industrial and Engineering System*, 1(2), pp. 121–126. doi: 10.31599/jies.v1i2.354.
- Mulyadi, (2001) 'Balance Scorecard : Alat Manajemen Kontemporee untuk pelipat ganda kinerja keuangan perusahaan. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba empat.
- Pratiwi, U. (2010) 'Balanced Scorecard Dan Manajemen Strategik', *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 11(2), pp. 166–174. Available at: <http://jurnaltsm.id/index.php/JBA/article/view/496>.
- Rialmi, Z. and Morsen, M. (2020) 'Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi', *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(2), pp. 1–7. doi: 10.32493/jjsdm.v3i2.3940.
- Ributari Nurgahayu, E. and Dwi Retnani, E. (2015) 'Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan', *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), pp. 1–16. Available at: <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/3225/3241>.
- Riyana, D. (2017) 'Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard', *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi)*, 1(22), pp. 42–53.
- Srimindarti C. (2004) 'Balanced Scorecard sebagai alternatif untuk mengukut kinerja: Jurnal Fokus Ekonomi.
- Suhaya, M. (2019) 'Penerapan balanced scorecard dalam meningkatkan kinerja perusahaan', *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic ...*, 2(4), pp. 461–470. doi: 10.5281/zenodo.3472262.
- Sukmanawan, D. (2019) 'Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Perusahaan (Baraya Travel Bandung)', *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 12(2), pp. 89–99. doi: 10.23969/jrbm.v12i2.2396.
- Suliworo, D. (2009) *pengukuran kinerja*. Edited by dwi sulisworo. Yogyakarta. Available at: [http://eprints.uad.ac.id/9439/1/Pengukuran Kinerja.pdf](http://eprints.uad.ac.id/9439/1/Pengukuran%20Kinerja.pdf).
- Utama, M. D. and Breliastiti, R. (2017) 'Penerapan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa Di Indonesia', *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 9(1), pp. 1–23. doi: 10.30813/jab.v9i1.871.
- Yusup, F. (2018) 'Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif', *Jurnal Tarbiyah : Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1), pp. 17–23. doi: 10.18592/tarbiyah.v7i1.2100.
- Yuwono,dkk. (2003). 'Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju

Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi , PT.Gramedia Pustaka Utama:
Jakarta.

Wardhani (2001). 'Balanced Scorecard sebagai salah satu saran pengukuran kinerja operasi perusahaan'. JSB TH IV. Vol 7.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rospida Sihotang
Alamat : Cibinong, Kab Bogor
Tempat dan tanggal lahir : Tangerang 02 Oktober 1997
Umur : 23 Tahun
Pendidikan
SD : SDN Karadenan
SMP : SMPN 4 Cibinong
SMA : SMAS Citra Nusa
Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

LAMPIRAN

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI & BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

KUESIONER PENELITIAN

Sebelumnya saya mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya atas kesediaan anda mengisi kuesioner ini.

Adapun saya sampaikan bahwa kuesioner ini disusun oleh:

Nama : Rospida Sihotang
NPM : 022117113
Jurusan : S1 Akuntansi
Universitas : Pakuan Bogor

Kuesioner ini merupakan bagian dari proses pengumpulan data untuk keperluan tugas akhir/skripsi yang berjudul “Implementasi Balance Scorecard terhadap peningkatan kinerja Keuangan pada perusahaan jasa *engineering* studi kasus: PT.Hariara Bona Perkasa”. Dalam penyusunan skripsi ini, besar harapan saya kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan meluangkan waktunya sejenak untuk mengisi kuesioner yang dilampirkan bersama surat ini. Bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat berarti demi terselesainya penelitian ini. Sebelumnya saya juga memohon maaf telah mengganggu waktu kerja Bapak/Ibu/Saudara/i.

Jawaban yang anda berikan tidak akan dinilai sebagai BENAR atau SALAH dan tidak akan berpengaruh terhadap penilaian kerja Bapak/Ibu/Saudara/i di tempat anda bekerja. Data yang diperoleh akan kami rahasiakan dan tidak akan disebar luaskan, karena hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian, sesuai etika penelitian.

Peneliti memohon maaf apabila ada yang tidak berkenan dengan hadirnya kuesioner ini. Atas kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu dan Saudara/Saudari, peneliti mengucapkan terima kasih.

Peneliti

Rospida Sihotang
022117113

Petunjuk Pengisian

1. Mohon dengan hormat bantuan dan ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, untuk memberikan tanggapan atas alternatif jawaban (tanggapan) yang telah disediakan.
2. Berilah tanda (√) pada kolom alternatif jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i. Pilih sesuai dengan keadaan sebenarnya.
3. Ada 5 alternatif jawaban (tanggapan) yaitu:

- SS = Sangat Setuju
S = Setuju
N = Netral
KS = Kurang Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

KUESIONER BALANCE SCORECARD (4 PERSPEKTIF)						
No	Keterangan	Tanggapan				
		SS	S	N	KS	STS
1.	Usaha Dalam meningkatkan laba PT Hariara Bona Perkasa selalu memiliki strategi usaha dalam meningkatkan laba perusahaannya.					
2.	Peningkatan dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba PT Hariara Bona Perkasa menciptakan kondisi sehingga diakui bahwa semua karyawan nya memang menguasai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing					

3.	<p>Membuat kebijakan strategis sesuai petunjuk lap.Keuangan</p> <p>Di PT Hariara Bona Perkasa ini penanggung jawab penyusunan laporan keuangan dapat memaksimalkan kemampuan, pengetahuan, dan keahlian di bidangnya</p>					
4.	<p>Pangsa Pasar</p> <p>PT Hariara Bona perkasa sudah memiliki gambaran akan pelanggan yang ingin dituju.</p>					
5.	<p>PT Hariara Bona Perkasa sudah mampu menguasai luas pasar</p>					
6.	<p>PT Hariara Bona Perkasa mampu memenuhi target jumlah pelanggan.</p>					
7.	<p>Retensi Pelanggan</p> <p>PT Hariara Bona Perkasa mampu mempertahankan pelanggan.</p>					
8.	<p>Akuisisi Pelanggan</p> <p>Perusahaan mampu untuk mendapatkan pelanggan baru.</p>					
9.	<p>Kepuasan Pelanggan</p> <p>PT Hariara Bona perkasa mampu memuaskan kebutuhan pelanggan.</p>					
10.	<p>Proses Inovasi</p> <p>Perusahaan bisa tahu apa yang menjadi kebutuhan pelanggan saat ini.</p>					
11.	<p>Proses Operasi</p> <p>PT Hariara Bona Perkasa selalu menekankan untuk melakukan penyelesaian jasa tepat waktu.</p>					
12.	<p>Layanan Purna Jual</p> <p>perusahaan mampu memberikan manfaat lebih</p>					

	setelah jasa di berikan kepada pelanggan.					
13.	Kapabilitas Karyawan PT Hariara Bona Perkasa memberikan kesempatan bagi anda untuk ber kreatifitas.					
14.	PT Hariara Bona Perkasa menghargai karyawan yang meningkatkan kemampuan dan pengetahuan atas inisiatif sendiri.					
15.	Kapabilitas Sistem Informasi PT Hariara Bona Perkasa menyediakan informasi yang dapat diperoleh setiap waktu sesuai dengan kebutuhan karyawan.					
16.	Informasi yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan oleh PT Hariara Bona Perkasa sudah sangat jelas.					
17.	Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan Apakah anda setuju dengan gaji yang diterima sekarang ini, karena telah sesuai dengan pekerjaan anda.					
18.	Setuju kah anda sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan sudah sangat layak.					
19.	Apakah anda setuju hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik.					
20.	PT Hariara Bona Perkasa selalu menanggapi saran/usul dari para karyawan.					

KUESIONER KINERJA KEUANGAN (Y)						
21.	Aspek SDM Perusahaan selalu Melakukan Penyeleksian terhadap karyawan baru					
22.	Pimpinan selalu memberitahu dengan jelas apa yang harus anda kerjakan.					
23.	Perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada para karyawan yang kinerja terus meningkat.					
24.	Setuju kah anda Dalam bekerja pengalaman karyawan penting					
25.	Aspek Keuangan Setuju kah anda bila Sebagian keuntungan usaha digunakan untuk menambah modal usaha					
26.	Setuju kah anda bila perusahaan harus Menganalisis kemampuan untuk mendapatkan laba yang direncanakan/ diinginkan.					
27.	Aspek Produksi Dan Operasional Setuju kah anda bila Ketersediaan mesin/ peralatan Teknologi sangat penting untuk mempercepat proses produksi barang/jasa.					
28.	Setuju kah anda jika Teknologi modern sangat membantu di usaha perusahaan.					
29.	Aspek Pasar/Pemasaran Setuju kah anda jika Kualitas jasa menjadi prioritas utama dalam usaha perusahaan.					
30.	Agar tidak kalah saing, maka harga jual dan kualitas jasa harus kompetitif.					

31.	Aspek Sosial dan Ekonomi Setuju kah anda jika memperhatikan kebutuhan konsumen dapat menambah pembuatan dan penjualan produk.					
32.	Aspek Pesaing PT Hariara Bona Perkasa mampu bersaing terhadap munculnya para pesaing baru dengan usaha sejenis.					
33.	Aspek Teknologi PT Hariara Bona Perkasa telah berkembang mengikuti perkembangan teknologi komunikasi dan informasi.					

TABULASI DATA

Perspektif Keuangan X1

Perspektif Finansial (X1)				
Responden	Pernyataan			Jumlah
	1	2	3	
1	5	4	4	13
2	5	5	5	15
3	5	5	5	15
4	5	5	5	15
5	4	4	4	12
6	4	4	4	12
7	4	4	4	12
8	4	4	4	12
9	5	4	4	13
10	4	4	4	12
11	4	4	4	12
12	4	4	4	12
13	4	4	4	12
14	4	4	4	12
15	4	5	4	13
16	4	5	4	13
17	5	4	5	14
18	5	5	5	15
19	5	5	4	14
20	5	4	5	14
21	4	5	4	13
22	5	4	4	13
23	4	5	4	13
24	4	4	4	12
25	5	4	4	13
26	4	4	5	13
27	4	5	4	13
28	5	5	5	15
29	4	5	4	13
30	4	4	4	12

Perspektif Pelanggan X2

Responden	Perspektif Pelanggan (X2)						Jumlah
	Pernyataan						
	1	2	3	4	5	6	
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	4	4	4	3	23
3	5	4	4	4	5	5	27
4	4	4	3	4	4	5	24
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	4	4	4	24
7	4	4	4	4	4	4	24
8	5	5	5	5	5	5	30
9	5	5	5	5	5	5	30
10	5	5	5	5	5	5	30
11	4	4	4	4	4	4	24
12	4	4	4	4	4	4	24
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	4	24
15	4	4	4	4	5	5	26
16	4	4	4	4	3	5	24
17	5	4	4	4	4	5	26
18	5	5	5	5	5	5	30
19	4	5	5	5	5	4	28
20	4	4	4	4	4	4	24
21	5	4	5	4	4	4	26
22	5	5	5	4	4	4	27
23	4	4	4	4	3	5	24
24	5	4	5	4	4	5	27
25	4	4	5	4	4	4	25
26	4	4	4	4	4	4	24
27	5	4	4	4	4	5	26
28	4	4	4	4	4	4	24
29	4	5	5	5	4	4	27
30	5	5	5	5	5	5	30

Perspektif Proses Bisnis Internal X3

Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)				
Responden	Pernyataan			Jumlah
	1	2	3	
1	5	4	4	13
2	5	5	5	15
3	5	5	5	15
4	5	5	5	15
5	4	4	4	12
6	4	4	4	12
7	4	4	4	12
8	4	4	4	12
9	5	4	4	13
10	4	4	4	12
11	4	4	4	12
12	4	4	4	12
13	4	4	4	12
14	4	4	4	12
15	5	4	4	13
16	4	5	4	13
17	5	4	5	14
18	5	5	5	15
19	5	5	5	15
20	5	4	5	14
21	4	5	4	13
22	5	4	4	13
23	4	5	4	13
24	4	4	4	12
25	5	4	4	13
26	4	4	5	13
27	4	5	4	13
28	5	5	5	15
29	4	5	4	13
30	5	4	5	14

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan X4

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)									
Responden	Pernyataan								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2	4	4	4	4	4	4	3	3	30
3	5	4	4	5	3	4	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	5	4	4	4	3	3	4	4	31
7	5	5	4	4	4	4	4	5	35
8	5	5	5	5	5	5	5	5	40
9	5	5	5	5	5	4	5	5	39
10	5	4	4	4	4	5	5	5	36
11	4	4	3	4	4	4	3	4	30
12	4	4	3	3	3	4	5	5	31
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	4	4	3	3	3	3	5	5	30
15	3	4	4	4	5	3	5	5	33
16	4	3	3	4	4	4	3	4	29
17	5	5	4	4	4	4	4	4	34
18	4	4	4	4	3	4	4	3	30
19	4	4	5	5	5	4	4	5	36
20	4	4	3	3	4	3	4	4	29
21	3	4	5	5	5	4	4	5	35
22	5	5	4	4	5	4	4	3	34
23	4	4	5	5	4	4	4	4	34
24	4	4	4	5	5	4	5	5	36
25	4	4	3	4	4	3	5	4	31
26	4	3	3	4	4	4	4	4	30
27	4	4	3	5	4	4	4	4	32
28	4	4	3	3	3	4	4	4	29
29	5	5	3	4	4	3	4	4	32
30	5	5	5	5	5	5	4	4	38

Kinerja Keuangan (Y)

Kinerja Keuangan (Y)														
Responden	Pertanyaan													Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
3	3	4	3	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
6	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	54
7	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	53
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
10	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
11	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
12	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	54
13	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	50
14	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	54
15	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	56
16	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	56
17	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	57
18	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	57
19	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	53
20	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	52
21	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	48
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	52

