PENGARUH PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA MANAJEMEN MENGGUNAKAN METODE SEM-*PARTIAL LEAST SQUARE*

(Studi Kasus pada PT. Ghim Li Indonesia, Batam)

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata – 1
Teknik Industri



Disusun Oleh:

Nama : **Tamara Oktariva**
No. Mahasiswa : **135 22 011**

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2017

PERNYATAAN

Demi Allah, saya akui bahwa karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang setiap salah satunya telah saya jelaskan sumbernya, Jika dikemudian hari terntara pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maa saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 12 September 2017



Tamara Oktariva

NIM : 13 522 011

PT. GHIM LI INDONESIA
Tunas Industrial Estate
Block 3A - 3D, Batam Centre 29464 - Indonesia
Tel : (+62-778) 471068, 471070 Fax : (+62-778) 471069

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No : 001/SKP/VIII/2017

Hal : Surat Keterangan Penelitian

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Khadafi

Jabatan : Manager HRD

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Tamara Oktariva

NIM : 13522011

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian pada bulan Agustus 2017 di PT. Ghim Li Indonesia dengan slogan " Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen Menggunakan Metode SEM-PLS ".

Demikian surat keterangan penelitian ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batam, 31 Agustus 2017

Manager HRD

Muhammad Khadafi

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENGARUH PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* TERHADAP KINERJA MANAJEMEN MENGGUNAKAN METODE SEM-PLS
(Studi Kasus pada PT. Ghim Li Indonesia, Batam)

TUGAS AKHIR

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Disusun Oleh :

Tamara Oktariva
NIM. 13 522 011

Yogyakarta, 13 September 2017
Menyetujui,
Dosen Pembimbing

Prof. Ir. R. Chairul Saleh, MSc., Ph.D.

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

PENGARUH PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA MANAJEMEN MENGGUNAKAN METODE SEM-*PARTIAL LEAST SQUARE*

(Studi Kasus pada PT. Ghim Li Indonesia, Batam)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Tamara Oktariva

No. Mahasiswa : 13 522 011

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 25 September 2017

Tim Penguji

Prof. Ir. R. Chairul Saleh, MSc., Ph.D.
Ketua

Drs. R. Abdul Djalal, M.M.
Anggota I

Nashrullah Setiawan, S.T., M.Sc.
Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Universitas Islam Indonesia

Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

HALAMAN PERSEMBAHAN



"Bismillaahirrahmanirrahiiim"

Dengan Rahmat Allah yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang

Kupersembahkan hasil karya Tugas Akhir ku ini teruntuk :

Allah Subhanahu Wa Ta'alla

Yang selalu memberikan rahmat dan ridho-Nya dalam memudahkan proses Tholabul 'Ilmi

Mama Farida Tri Budiarti dan Papa Ir. Widiastadi Nugroho

yang tiada henti berjuang dengan penuh keikhlasan, yang telah menorehkan segala kasih dan sayangnya dengan penuh rasa tulus yang tak kenal lelah dan batas waktu. Terima Kasih banyak atas limpahan do'a dan dukungannya

Kakak dan Adik ku tercinta

(Mba Pipit, Mas Hakim, Radjendra dan Naima Ratri) untuk segala dukungannya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

HALAMAN MOTTO

"Dengan menyebut nama AllahYang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang"

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قِيلَ لَكُمۡ تَفَسَّحُواْ فِي ٱلۡمَجَٰلِسِ فَٱفۡسَحُواْ
يَفۡسَحِ ٱللَّهُ لَكُمۡۖ وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُواْ فَٱنشُزُواْ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ
مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ ١١

"Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-mujaadilah 11)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

أَلَمۡ نَشۡرَحۡ لَكَ صَدۡرَكَ ١ وَوَضَعۡنَا عَنكَ وِزۡرَكَ ٢ ٱلَّذِيٓ
أَنقَضَ ظَهۡرَكَ ٣ وَرَفَعۡنَا لَكَ ذِكۡرَكَ ٤ فَإِنَّ مَعَ ٱلۡعُسۡرِ يُسۡرًا ٥
إِنَّ مَعَ ٱلۡعُسۡرِ يُسۡرٗا ٦ فَإِذَا فَرَغۡتَ فَٱنصَبۡ ٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرۡغَب ٨

"Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan,
Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan),
tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain),
Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap"
(QS. Al Insyiroh : 6 – 8)

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik serta hidayahnya. Shalawat dan salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat, serta orang-orang yang bertaqwa. Penulis yakin dan percaya bahwa jika ada kesulitan, maka di dalamnya terdapat dua kemudahan. Melalui kerja yang maksimal dengan segenap kemampuan, pikiran, waktu dan tenaga serta berbagai hambatan, cobaan, dan godaan, akhirnya Tugas Akhir yang berjudul "Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen menggunakan Metode SEM-*Partial Least Square*" telah selesai disusun.

Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh setiap mahasiswa Jurusan Teknik Industri untuk menyelesaikan studi Strata-1 pada Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini penulis mendapatkan banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, untuk itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungannya baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan penuh rasa syukur penulis ucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, S.T.,M.Eng. selaku Ka. Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Prof. Dr. Ir. R. Chairul Saleh, M.Sc., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bantuan dan arahannya dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4. Kedua orang tua terkasih Mama Farida Tri Budiarti serta Papa Ir. Widiastadi Nugroho yang selalu memberikan dukungan, doa dan kasih sayang sehingga Tugas Akhir ini dapat diselesaikan.
5. Seluruh Dosen Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta atas didikan, pengetahuan dan pengalaman yang telah diberikan kepada penulis selama kuliah.
6. Semua pihak telah memberi semangat dan memberi segala masukan dalam menjalankan penelitian dan penyusunan laporan Tugas Akhir yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan laporan Tugas Akhir ini. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini masih banyak terdapat kekeliruan dan kekurangan. Untuk itu penulis menyampaikan permohonan maaf sebelumnya serta sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna penyempurnaan di masa mendatang. Semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pembaca.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 13 September 2017

Penulis

Tamara Oktariva

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
SURAT PERNYATAAN ..... **ii**
SURAT KETERANGAN PENELITIAN ..... **iii**
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING ..... **iv**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **v**
HALAMAN MOTTO ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
DAFTAR ISI ..... **ix**
DAFTAR TABEL ..... **xii**
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 3
1.3 Batasan Masalah 3
1.4 Tujuan Penelitian 3
1.5 Manfaat Penelitian 4
1.6 Sistematika Penulisan 5
BAB II KAJIAN PUSTAKA **6**
2.1 Kajian Induktif 6
2.2 Kajian Deduktif 10
2.2.1 Kinerja 10
2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja 10
2.2.3 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja 11
2.2.5 Penilaian Kinerja 12
2.2.6 Variabel Penelitian 12
2.2.7 Penelitian Terdahulu 13
2.2.8 Keterkaitan Antar Variabel 14
2.2.9 Balanced Scorecard (BSC) 15
BAB III METODE PENELITIAN **26**
3.1 Fokus Kajian dan Objek Penelitian 26

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.2 Konseptual Model 28
3.3 Metode Penentuan Sampel 30
3.4 Jenis Data 31
3.5 Metode Pengumpulan Data 31
3.6 Metode Analisis Data 33
3.6.1 Model Pengukuran dan Model Struktural (*Inner* dan *Outer Model)* 33
3.7 Alat yang Digunakan 34
3.8 Analisis Deskriptif 34
3.8.1 Evaluasi model *Partial Least Square* (PLS) 34
3.8.2 Definisi Operasional Variabel 38
3. 9 Model Penelitian 40
4.1 Gambaran Umum PT. Ghim Li Indonesia 41
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan 41
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan 42
4.1.3 Aktivitas Perusahaan 42
4.2 Karakteristik Profil Responden 43
4.2.1 Deskripsi Data 43
4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 44
4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia 45
4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja 45
4.3 Analisis Deskriptif Responden 46
4.3.1 Distribusi Frekuensi Pernyataan Perspektif Keuangan 46
4.5 Hasil Pengolahan Data 52
4.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) 52
BAB V PEMBAHASAN 65
5.1 Pembahasan 65
5.1.1 Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Manajemen 66
5.1.2 Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Manajemen 68
5.1.3 Pengaruh Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Kinerja Manajemen 68
5.1.4 Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Manajemen 69

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 70
6.1 Kesimpulan 70
6.2 Saran 71
DAFTAR PUSTAKA 73
LAMPIRAN

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu 13
Tabel 3.1 Perbedaan PLS dengan CBSEM 32
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel 38
Tabel 4.1 Data Sampel Penelitian 44
Tabel 4.2 Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin 44
Tabel 4.3 Deskripsi Responden berdasarkan Usia 45
Tabel 4.4 Deskripsi Responden berdasarkan Masa Kerja 45
Tabel 4.5 Pernyataan Perspektif Keuangan 46
Tabel 4.6 Pernyataan Perspektif Pelanggan 47
Tabel 4.7 Pernyataan Perspektif Proses Bisnis Internal 48
Tabel 4.8 Pernyataan Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran 49
Tabel 4.9 Pernyataan Kinerja Manajemen 50
Tabel 4.10 Total Pelanggan *Complain* 51
Tabel 4.11 Statistik Deksriptif Jawaban Karyawan (proses bisnis internal) 51
Tabel 4.12 *Convergent Validity* Model Awal 54
Tabel 4.13 *Discriminant Validity* Model Awal 55
Tabel 4.14 Pengujian Reliabilitas Awal 56
Tabel 4.15 *Convergent Validity* Model Revisi 57
Tabel 4.16 *Discriminant Validity* Model Revisi 58
Tabel 4.17 Pengujian Reliabilitas Revisi 59
Tabel 4.18 Uji Hipotesis 61
Tabel 4.19 R-square 63

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR GAMBAR

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu 13
Tabel 3.1 Perbedaan PLS dengan CBSEM 32
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel 38
Tabel 4.1 Data Sampel Penelitian 44
Tabel 4.2 Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin 44
Tabel 4.3 Deskripsi Responden berdasarkan Usia 45
Tabel 4.4 Deskripsi Responden berdasarkan Masa Kerja 45
Tabel 4.5 Pernyataan Perspektif Keuangan 46
Tabel 4.6 Pernyataan Perspektif Pelanggan 47
Tabel 4.7 Pernyataan Perspektif Proses Bisnis Internal 48
Tabel 4.8 Pernyataan Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran 49
Tabel 4.9 Pernyataan Kinerja Manajemen 50
Tabel 4.10 Total Pelanggan *Complain* 51
Tabel 4.11 Statistik Deksriptif Jawaban Karyawan (proses bisnis internal) 51
Tabel 4.12 *Convergent Validity* Model Awal 54
Tabel 4.13 *Discriminant Validity* Model Awal 55
Tabel 4.14 Pengujian Reliabilitas Awal 56
Tabel 4.15 *Convergent Validity* Model Revisi 57
Tabel 4.16 *Discriminant Validity* Model Revisi 58
Tabel 4.17 Pengujian Reliabilitas Revisi 59
Tabel 4.18 Uji Hipotesis 61
Tabel 4.19 R-square 63

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan dan memerlukan perubahan besar dalam menghadapi persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan SDM, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. . Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen serta mampu menghasilkan produk yang bermutu dan *cost effective.* Hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk segera mengevaluasi kinerjanya, karena naik turunnya tingkat pendapatan dapat berdampak pada keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja perusahan juga dapat dihitung dengan metode *Balance Scorecard* (BSC) dengan memperhatikan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen PT. Ghim Li Indonesia. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari 100 kuesioner yang disebarkan pada karyawan, dan data sekunder diperoleh dari buku-buku, jurnal dan sumber lainnya. Data yang diperoleh, diproses menggunakan *software Partial Least Square.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajemen.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard,* Kinerja Manajemen*, Smart Partial Least Square*

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan enam sub bab yaitu latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan sebagai berikut:

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan dan memerlukan perubahan besar dalam menghadapi persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan SDM, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global, ketat dan tajam menyebabkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Untuk lebih meningkatkan kemampuan dan daya saing perusahaan, dibutuhkan penerapan strategi yang tepat, kompetitif, dankomprehensif serta sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Hal pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja memegang peranan yang penting dalam memastikan keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan. Pengukuran tersebut diharapkan mampu mentranslasikan misi dan strategi perusahaan kedalam sekumpulan parameter bisnis yang dapat mewakili performa organisasi (Kartika, et al. 2013)

Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, serta mampu menghasilkan produk yang bermutu dan *cost effective*. Perubahan perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan menyempurnakan serta mencari strategi baru yang tepat yang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu, manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinip yang selama ini dianut dan digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat. (Rivai, et al. 2013:602-603).

Dalam lingkungan yang semakin kompetitif manajemen perusahaan harus didukung untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara menyempurnakan sistem pengukuran kinerja tradisional karena dalam sistem pengukuran tradisional yang menekankan pada ukuran keuangan sebagai tolok ukur kinerja memiliki keterbatasan. Pengukuran yang hanya memiliki tolak ukur keuangan memiliki kelemahan karena ketidakmampuannya dalam mengukur kinerja *intangible assets* Kaplan dan Norton (2000) menegaskan bahwa kinerja perusahaan yang hany mengandalkan perspektif keuangan tidak mampu sepenuhnya menuntu perusahaan ke arah yang lebih baik sehingga dalam era reformasi dan globalisas tolak ukur keuangan tersebut dipandang tidak lagi memadai untuk memenuhi informasi bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Pengukuran kinerja pada sektor publik menarik untuk diperbincangkan secara luas, terbuka dan mendalam karena pengukuran kinerja sektor publik bukan suatu yang sederhana, namun sangat kompleks dan multidimensional. Pengukuran kinerja sektor publik dalam beberapa hal berbeda dengan sector swasta. Pada sektor swasta, tujuan utama organisasi yaitu menghasilkan laba sedangkan dalam organisasi sektor publik tujuan utamanya untuk memperbaiki kehidupan masyarakat dengan cara memberikan pelayanan terbaik yang hal itu seringkali sulit diukur dengan ukuran finansial (Mahmudi, 2013:7).

Dengan demikian pengukuran kinerja tidak hanya berpedoman pada ukuran keuangan sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat bersaing di era pasar global. Karena pengukuran kinerja tradisional yang menggunakan ukuran keuangan tidak mampu memberikan gambaran riil mengenai keadaan sebuah organisasi karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi keuangan, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, dan merupakan salah satu roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2009:9).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dari hasil kajian literatur terdahulu bahwa pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan pembelajaran. Selanjutnya pengukuran terhadap empat perspektif disebut dengan *Balance Scorecard* (BSC). (Kaplan dan Norton,1990). BSC digunakan untuk menyeimbangkan usaha yang memberikan perhatian terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan. Oleh karena itu, peneliti termotivasi melakukan penelitian ini karena cukup penting untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* yang telah diterapkan oleh perusahaan dalam mengukur kinerja manajemen. Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen pada PT. Ghim Li Indonesia di Kota Batam".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan penelitian yaitu:

1. Apakah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan petumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen pada PT. Ghimli Indonesia, kota Batam?
2. Variabel independen (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) manakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja manajemen PT. Ghim Li Indonesia, kota Batam?

1.3 Batasan Masalah

Agar permasalahan mudah dipahami, terfokus dan lebih terarah sesuai dengan perumusan yang telah diterapkan, maka permasalahan dapat dibatasi sebagai berikut:

1. Objek penelitian hanya dilakukan di PT. Ghimli Indonesia kota Batam.
2. Fokus penelitian adalah menganalisis pengaruh *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis) terhadap kinerja manajemen.
3. Jenis data yang diambil adalah data primer dan sekunder.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan diatas, penelitian ini bertujuan

1. Untuk menganalisa pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan petumbuhan terhadap kinerja manajemen perusahaan.
2. Untuk menganalisa variabel independen (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) manakah yang paling mempengaruhi kinerja manajemen perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan diatas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang membutuhkannya yaitu pihak intern dan ekstern. Manfaat untuk pihak intern diantaranya adalah :

a. Menambah wawasan bagi manajemen mengenai pentingnya faktor-faktor non finansial yang mempengaruhi kinerja manajemen pada kinerja manajemen PT. Ghimli Indonesia kota Batam.
b. Sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja manajemen PT. Ghimli Indonesia kota Batam.
c. Sebagai alat pembanding dan pengukur keberhasilan kinerja manajemen dalam mencapai visi dan misi PT. Ghimli Indonesia kota Batam.

Adapun manfaat bagi pihak ekstern PT. Ghimli Indonesia kota Batam yaitu sebagai berikut:

a. Sebagai alat pertimbangan bagi investor yang ingin menginvestasikan modalnya di PT. Ghimli Indonesia kota Batam.
b. Sebagai informasi bagi masyarakat tentang kinerja manajemen PT. Ghimli Indonesia kota Batam, sehingga dapat menciptakan kepercayaan terhadap perusahaan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

c. Penelitian ini diharapkat dapat membangun khasanah ilmu pengetahuan khususnya di lingkungan keilmuan teknik industri dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kepada evaluasi kinerja manajemen.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih terstruktur penulisan tugas akhir ini, maka sistematika penulisan disusun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Di samping itu juga memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian tentang kerangka dan bagan alir penelitian, teknik yang dilakukan, model yang dipakai, pembangunan dan pengembangan model, bahan atau materi, alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang akan dipakai.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Pada sub bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel mapun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Pada sub bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada sub bab V yaitu hasil pembahasan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Melakukan pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI PENUTUP (KESIMPULAN DAN REKOMENDASI)

Berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan permasalahan yang akan ditemukan selama penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian selanjutnya.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah proses pelaksanaan penelitian. Di samping itu juga memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan. Bab ini terbagi menjadi dua bagian yaitu kajian induktif dan kajian deduktif. Kajian induktif merupakan kajian yang bersumber dari jurnal artikel yang terbit secara berkala. Sedangkan kajian deduktif merupakan kajian yang diperoleh berdasarkan buku teks yang berkaitan dengan teori dasar dalam mendukung penelitian yang bersifat umum. Kedua model kajian tersebut bertujuan untuk memperoleh ”*state of the art*” atau pencapaian paling tinggi dalam masalah yang akan diselesaikan.

2.1 Kajian Induktif

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Penelitian yang baik adalah penelitian yang berdasarkan penelitian-penelitian yang terdahulu, agar terhindar dari plagiarism atau duplikasi. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu tentang penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja manajemen/organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas nantinya akan menentukan keberhasilan dalam menyusun rencana pada sebuah perusahaan. Penilaian kinerja adalah salah satu praktik sumber daya manusia yang penting dalam mengelola organisasi dengan tujuan untuk mengidentifikasi, memberi penghargaan, mendisiplinkan karyawan sesuai dengan kinerjanya, mengembangkan program kerja dan kegiatan manajemen lain yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (Jafari et al, 2009).

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja

dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996). Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2009). Penilaian kinerja juga diberikan untuk mengidentifikasi kesalahan, untuk membuat penilaian terhadap karyawan, dan untuk mendorong pertumbuhan organisasi atau perusahaan. Dapat diyakini, bahwa sistem penilaian bisa efektif jika diterapkan dalam praktik yang tepat dan akibatnya dapat berkontribusi pada karyawan (Amygdalos et al, 2014).

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan judul "*The balanced judgmental effect of common and unique performance measures*" menggunakan studi kasus pada WCS *incorporated* yaitu perusahaan yang mempunyai spesialisasi usaha pakaian wanita. Perhitungan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan penetapan target-target oleh perusahaan untuk masing-masing divisi di perusahaan. Target-target masing-masing divisi tersebut sudah dikelompokkan dalam tiap perspektif komponen pengukuran *balanced scorecard*. Target ini akan menjadi acuan pemberian skor, yaitu dengan membandingkan antar hasil kerja divisi menurut masing-masing perspektif. Hasil perolehan skor menurut perspektif menjadi cerminan kinerja masing divisi. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat dilakukan dengan menjumlahkan hasil skor masing-masing perspektif (Lipe et al., 2002).

Penelitian sebelumnya yang ditulis oleh George Giannopoulos, Andrew Holt, Ehsan Khansalar & Stephanie Cleanthous yang berjudul tentang *The Use of the Balanced*

Scorecard in small companies melakukan penelitian tentang hasil investigasi komparatif kesadaran penggunaan *Balanced Scorecard* dalam penggunaannya di suatu perusahaan kecil yang berada di Inggris dan Siprus. Penelitian ini juga menguji perusahaan-perusahaan ini menggunakan ukuran kinerja yang serupa dengan yang biasanya terdapat dalam model *Balanced Scorecard*. Hasil peneltian ini adalah terdapat kekurangan fakta empiris sehubungan dengan penggunaan BSC pada perusahaan kecil. Perusahaan kecil di UK dan Cyprus mengetahui konsep BSC dan mengimplementasikannya. Namun mereka tidak mengetahui secara detail konsep dari BSC, akibatnya tingkat penggunaan *Balanced Scorecard* sangat rendah. Namun, temuan tersebut juga menunjukkan bahwa walaupun sangat sedikit perusahaan kecil yang benar-benar menggunakan *Balanced Scorecard*, banyak perusahaan semacam itu yang menggunakan ukuran dan indikator kinerja yang serupa dengan model yang biasanya disertakan dalam model *Balanced Scorecard*.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang dilakukan oleh Mohammed Ibrahim yang meneliti tentang "*Investigating the use of four perspectives of balanced score card (BSC) as technique for assessing performance by Nigerian Banks*" memaparkan pada penelitiannya bahwa penggunaan metode *Balanced Score Card* sebagai teknik untuk menilai kinerja di industri perbankan di Nigeria. Populasi penelitian ini terdiri dari 21 bank yang beroperasi di Negara Bagian Gombe, Nigeria. Teknik pengambilan sampling, dibagikan ke sebelas bank. Sebuah teknik survei digunakan untuk mendapatkan data untuk penelitian. Lima puluh lima salinan kuesioner dibagikan kepada staf eksekutif bank. Statistik deskriptif dan *Kruskal Wallis Anova* digunakan sebagai teknik untuk menganalisis data. Dari analisis literatur terkait, analisis dan interpretasi data dan hasil uji hipotesis, maka peneliti menyimpulkan bahwa bank-bank niger sangat bergantung pada ukuran kinerja keuangan sebagai teknik untuk menilai kinerjanya, pandangan menyeluruh mengenai kinerjanya tidak dapat dijamin tanpa memperkuat keempat perspektif BSC. Studi tersebut merekomendasikan bahwa bank-bank Nigeria harus meningkatkan sistem pengukuran kinerja mereka dengan menyeimbangkan ukuran kinerja mereka dalam empat perspektif BSC. Hal itu akan memeriksa kemiringan ranking pendekatan *Camel's*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

(C=kecukupan modal, M=kualitas manajemen, E=kualitas penghasilan. L=likuiditas, yang menggunakan ukuran finansial untuk menilai kinerja bank di nigeria).

Ondrej Zizlavsky memaparkan pada penelitiannya yang menggambarkan tentang munculnya sistem pengukuran kinerja inovatif. Ini didedikasikan untuk isu implementasi potensial *Balanced Scorecard* sebagai sistem kontrol manajemen strategis di perusahaan kecil dan menengah Ceko. Kerangka ini didasarkan pada tinjauan literatur dan analisis tentang sistem pengendalian manajemen tradisional, pro dan kontra, dan metode pengukuran kinerja modern, seperti *Balanced Scorecard*. Manfaat yang dihasilkan dari implementasi *Balanced Scorecard* yang berhasil harus melampaui biaya perancangan, penerapan, dan penggunaannya. Hasil dari penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep sistem pengendalian strategi yang memperhitungkan antara finansial maupun non finansial, juga faktor eksternal dan internal.

Balanced Scorecard merupakan salah satu solusi yang baik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan karena metode ini memiliki keistimewaan dalam hal analisis pengukuran secara seimbang, yaitu dengan mempertimbangkan kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan tetap diselaraskan dengan visi dan misi perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Maka berdasar penelitian terdahulu atau penelitian yang sudah dilakukan, penulis terdorong untuk menguji kembali apakah variabel tiap perspektif-perspektif dapat berpengaruh terhadap kinerja manajemen sehingga dalam pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) dapat menciptakan peningkatan kinerja dan efisiensi perusahaan.

2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 Kinerja

Kinerja menurut Dessler (2003:321), merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Kinerja merupakan keberhasulan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007: 337). Menurut Moeheriono (2012: 95-96), Pengukuran kinerja juga merpakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan perkejaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.2.2 Kinerja Manajemen

Menurut Hasibuan (2012:1) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, mengemukakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Panji Anoraga dalam bukunya Manajemen Bisnis (2009:109) mengatakan bahwa Manajemen adalh proses yang khas dari tindakan-tindakan perencanaan, perngorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Manajemen adalah suatu rangkaian praktik yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan, pengembangan kemampuan, dan pemberian *reward*

dalam organisasi. Praktik manajemen kinerja dapat berupa penentuan tujuan, pemilihan dan penempatan pekerja (karyawan danmanajer), penilaian kinerja (*performance appraisal*), pemberian kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan manajemen karir. Selain proses manajemen yang perlu diperhatikan dalam sebuah instansi atau organisasi, kinerja dalam sebuah instansi juga perlu diperhatikan. Karena, kinerja merupakan hasil kerja dan juga penilaian atas kerja seseorang yang berkecimpung dalam dunia kerja sebuah instansi. Oleh karenanya, kinerja juga membutuhkan manajemen, agar hasil yang diperoleh atau kinerja dari para pekerja atau karyawan dapat mencapai hasil yang ditujukan oleh perusahaan.

2.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono, et al. (2006: 29-30), mengungkapkan bahwa manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

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

2.2.4 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001:416) dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Menurut Robert & Anthony (2001: 52),

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

1. Menentukan strategi

   Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara ekspilit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2. Menentukan pengukuran strategi

   Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

   Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

   Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.2.5 Penilaian Kinerja

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan penilaian kinerja perusahaan (*Companies Performance Assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996). Sedangkan menurut Mejia., et al (2004), mnegungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk.

3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2.2.6 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyaivariasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004). Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Terikat (Dependent variable) Variabel terikat adalah variabel yang menjadi perhatian peneliti (Augusty Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini kinerja karyawan merupakan variabel terikat.
2. Variabel Bebas (Independent variable) Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Augusty Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional merupakan variabel bebas.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	George Giannopoulos, Andrew Holt, Ehsan Khansalar & Stephanie Cleanthous (2013)	*The Use of the Balanced Scorecard in small companies*	1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Bisnis Internal 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kajian teoritis dan empiris	Terdapat kekurangan fakta empiris sehubungan dengan penggunaan BSC pada perusahaan kecil. Perusahaan kecil di UK dan Cyprus mengetahui konsep BSC dan mengimplementasikannya. Namun mereka tidak mengetahui secara detail konsep dari BSC.
2	Ondrej Zizlavsky (2014)	*The Balanced Scorecard : Innovative Performance Measurement and Management Control System*	1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Bisnis Internal 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kajian teoritis dan empiris	BSC adalah suatu konsep sistem pengendalian strategi yang memperhitungkan antara finansial maupun non finansial, juga faktor eksternal dan internal
3	Arman Poureisa, Mohaddeseh Bolouki Asli, Ako Efteghar (2013)	*Balanced Scorecard : A New Tool for Performance Evaluation*	1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Bisnis Internal 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kajian teoritis dan empiris	Riset yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton menemukan sebanyak 54% perusahaan yang menggunakan strategi proses formal. 70% dari perusahaan tersebut memperoleh kinerja yang lebih baik dibanding perusahaan sejenis lainnya.
4	Dr. Sagar R. Dave, Dr. Swati R. Dave (2012)	*Applying Balanced Scorecard in Indian Banking Sector : An Empirical Study of the State Bank of India*	1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Bisnis Internal 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kajian teoritis dan empiris	BSC membantu membuat*design* strategi dan proses pengimplementasian strategi menjadi lebih efisien
5	Petera Petr, Wagner Jaroslav, Mensik Michal (2012)	*Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard - an Empirical Study*	1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Bisnis Internal 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kajian Empiris	Perusahaan yang mengimplementasikan BSC, pada dasarnya berpendapat bahwa BSC memiliki kontribusi dalam pencapaian kesuksesan perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.2.8 *Balance Scorecard* (BSC)

1. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan metode pengukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis dalam organisasi menjadi sangat penting dan menentukan. Salah satu metode pengukuran kinerja yang mampu mengukur kinerja secara komprehensif yaitu metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah alat yang digunakan oleh banyak organisasi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja berbagai aspek. Pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis (Gaspersz, 2003: 9). *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai *Balanced Scorecard*, berikut ini adalah pengertian *Balanced Scorecard* menurut beberapa ahli, di antaranya:

1) Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1997:7) "*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan".
2) Dalam buku yang berjudul *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi* yang ditulis oleh Sony Yuwono dkk tahun (2002),memberikan pengertian bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalianyang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*),perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicators*).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3) Dalam buku yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* yang ditulis oleh Veithzal Rivai tahun 2013 memberikan pengertian bahwa *Balanced Scorecard* suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.*Balanced Scorecard*memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional.

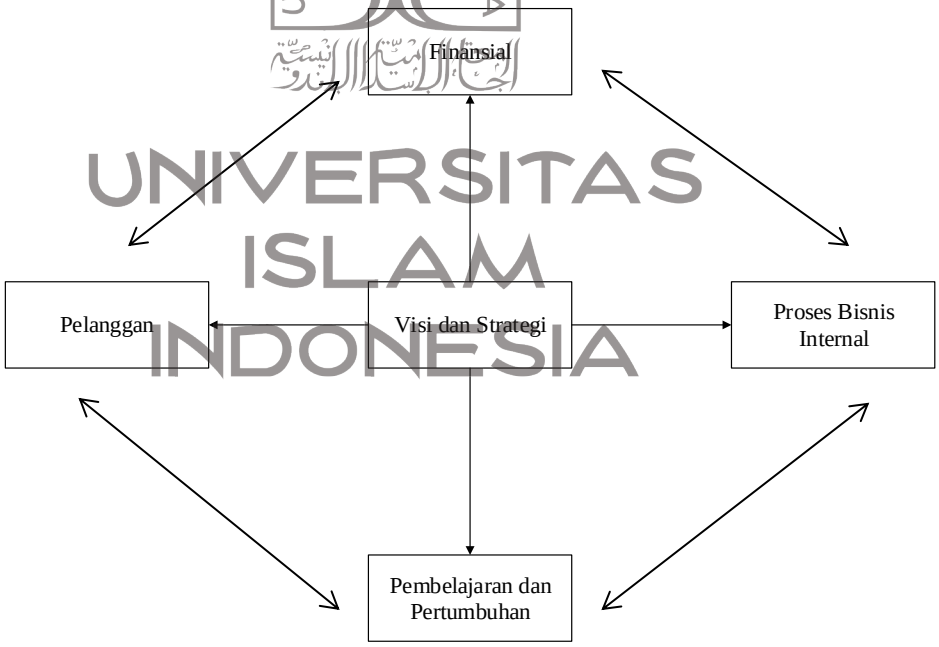
Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balance Scorecard*. Dengan demikian metode *Balance Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi. Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi, 1999). Empat perspektif tersebut terdiri dari: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Rencana strategik yang komprehensif dan koheren menyediakan kemudahan dan kejelasan untuk penyusunan program.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



Sumber : (Mulyadi, 2001. Alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan)

Gambar 2.1 Peran Awal *Balance Scorecard*



Gambar 2.2 Desain Sistem pengukuran kinerja Balanced Scorecard (Imelda, 2004)

Visi dan strategi diterjemahkan ke dalam 4 perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measures*) dari tujuan, target yang diharapkan dimasa

yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis.

2. Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Yuwono, ***et. al***. (2006: 31-43) bahwa tolak ukur kinerja yang dapat dikemukakan dalam *balanced scorecard* perusahaan adalah :

a. Perspektif Keuangan / *Financial Perspective*

Perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan menentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu*: growth, sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2000: 42). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. *Growth* (Berkembang)

   Berkembang merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Selain itu, perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi. Di dalam tahap ini kemungkinan besar perusahaan akan selalu dalam keadaan rugi, karena tahap ini perusahaan memfokuskan untuk penanaman investasi yang dinikmati dalam jangka panjang nanti. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada persentase tingkat pertumbuhan

pendapatan dan pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, serta wilayah.

2. *Sustain* (Bertahan)

   Tahap bertahan adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini perusahaan masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Tujuan keuangan pada tahap ini biasanya lebih berorientasi pada profitabilitas. Tujuan yang berkaitan dengan profitabilitas dapat dinyatakan dengan menggunakan ukuran yang berkaitan dengan laba operasional. Untuk mendapatkan profitabilitas yang baik tentunya para manajer harus bekerja keras untuk memaksimalkan pendapat yang dihasilkan dari investasi modal, sedangkan untuk unit bisnis yang telah memiliki otonomi diminta tidak hanya mengelola arus pendapatan, tetapi juga tingkat investasi modal yang telah ditanamkan dalam unit bisnis yang bersangkutan. Tolak ukur lain yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, *profit margin*, dan *operating ratio.* Kebanyakan unit bisnis pada tahapan ini akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. *Harvest* (Menuai/Panen)

   Tahap ini merupakan tahap pendewasaan (*mature*) bagi sebuah perusahaan, karena pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, yang harus dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan investasi, tetapi hanya memelihara supaya perusahaan berjalan dengan baik. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimumkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu dan penghematan sebagai kebutuhan modal kerja.

b. Perspektif Pelanggan / *Customer Perspective*

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard,* para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masingmasing. Perspekitf ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran ginerik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *Care Measurement Group* dan *Customer Value Proposition* (Kaplan & Norton, 2000: 150) :

1. Kelompok yang pertama *Care Measurement Group,* terdapat lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok dibawah ini :
   a. *Market Share,* yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
   b. *Customer Acquisition,* tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
   c. *Customer Retention,* tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
   d. *Customer Satisfaction,* tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
   e. *Customer Profitability,* suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.
2. Kelompok yang kedua disebut *Customer Value Proposition* atau proporsi nilai pelanggan yang menggambarkan performance's driver (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:
   a. *Product or Services Atributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.
   b. *Customer Relationship,* meliputi pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan dan apa yang dirasakan pelanggan saat membeli produk dari perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

c. *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan pada kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari proses kinerja bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya serta menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut. Dalam proses bisnis internal, organisasi harus mengidentifikasi proses internal penting mana yang mengharuskan perusahaan menjalankannya dengan baik kaena proses internal tersebut mempunyai *value* yang diinginkan pelanggan, sehingga dapat menarik pelanggan. Sasaran stratejik dari proses bisnis ini adalah *organizational capital*, seperti meningkatnya kualitas proses pelayanan kepada pelanggan, komputerisasi proses layanan kepada pelanggan dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada pelanggan.

Menurut Putri (2008: 26), tahapan *Balanced Scorecard* dalam proses bisnis internal meliputi:

a. Inovasi

   Inovasi dalam tahapan proses bisnis internal dilakukan perusahaan dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dalam tahap ini, tolak ukut yang digunakan adalah jumlah produk-produk baru yang dikembangkan, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relative jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya dan banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasi

   Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya secara nyata untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Tolak ukur yang digunakan antara lain tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya permintaan pelanggan yang tidak dapat terpenuhi, serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih lanjut dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah merencanakan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Kaplan dan Norton (2004) membagi tolok ukur perspektif ini dalam tiga prinsip yaitu :

1. Kemampuan pekerja

   Kemampuan pekerja dapat diukur dengan kepuasan karyawan. Hal ini merupakan suatu kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi.
2. Pelatihan Karyawan dan Kemampuan Sistem Informasi

   Pelatihan karyawan merupakan pengembangan sumber daya manusia dengan cara pelatihan atau *training*. Dengan memberikan pelatihan kepada karyawan maka akan meningkatkan kompetensi dari karyawan itu sendiri, sehingga akan memperngaruhi peningkatan mutu dari perusahaan.
3. Produktivitas karyawan

   Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan *output* yang dilakukan para karyawan terhadap jumlah keseluruhan karyawan. Produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu.

3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilakan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut menurut (Mulyadi, 2001: 18-24):

1. Komprehensif

   Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
b. Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Pengukuran yang luas dan menyeluruh (komprehensif) ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan memberdayakan perusahaan dalam memasuki arena bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Di dalam *Balanced Scorecard* dikenal istilah hubungan sebab akibat *(causal relationship)* di mana terdapat hubungan antara ukuran atau indikator kinerja yang ada dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Setiap perspektif (pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren. Semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan. Sebagai contoh mengapa loyalitas konsumen menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

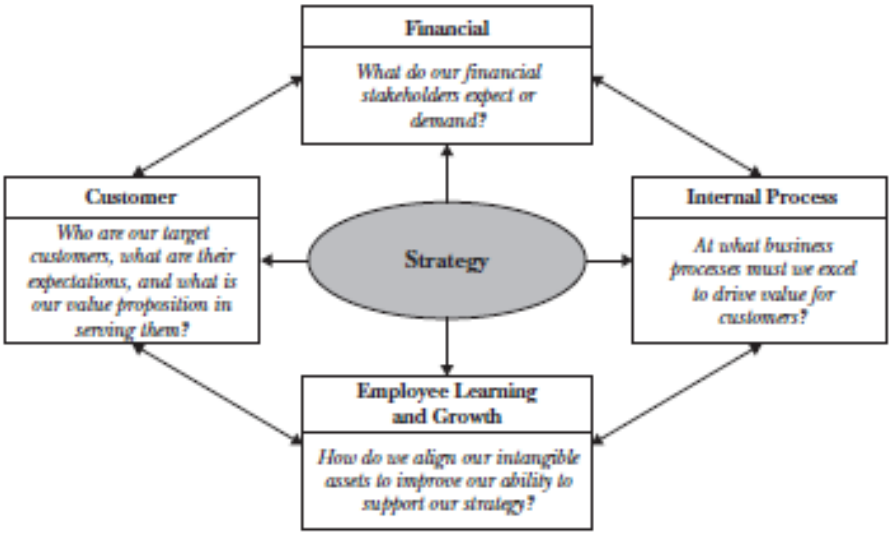
3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. 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. Indikator yang ditetapkan berdasarkan sasaran yang ingin dicapai harus seimbang antara yang berorientasi ke luar (aspek keuangan dan pelanggan) dan yang berfokus ke dalam (proses dan peningkatan sumber daya manusia).

4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa "*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it"*. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



Gambar 2.3 *Mapping Strategy* (Kaplan and Norton, 2004)

Menurut Luis dan Biromo (2010:48) dibandingkan metode lain, *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan-kelebihan sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard* (BSC) dapat berfungsi sebagai alat ukur untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholders* dari sebuah organisasi. Dengan menggunakan BSC, para *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama. (Dengan itu mereka dapat mengatasi hambatan pada visi.)
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fisik *(tangible)* maupun benda non fisik *(intangible).* Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible*. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada manajemen).
3. *Balanced Scorecard* memiliki konsep sebab-akibat. Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4. *Balanced Scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Dari BSC kita dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan organisasi guna mencapai target-targetnya yang meliputi aktivitas sehari-hari samapi dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan dalam anggaran. (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada sumber daya manusia dan manajemen.

2.2.9 Keterkaitan Antar Variabel

1. Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Manajemen

Berdasarkan dari penelitian-penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya menurut Arman Pouresia pada tahun 2013 bahwa perspektif keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen,hal ini membuat peneliti terdorong untuk menguji kembali apakah variabel perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Dengan demikian, aka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H_1 = Perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

2. Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Manajemen

Berdasarkan dari penelitian-penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, menurut membuat peneliti terdorong untuk menguji kembali apakah variabel perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Dengan demikian, aka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H_2 = Perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Manajemen

Berdasarkan dari penelitian-penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, membuat peneliti terdorong untuk menguji kembali apakah variabel perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Dengan demikian, aka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

H_3 = Perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

4. Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Kinerja Manajemen

Berdasarkan dari penelitian-penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, membuat peneliti terdorong untuk menguji kembali apakah variabel perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Dengan demikian, aka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H_4 = Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

METODE PENELITIAN

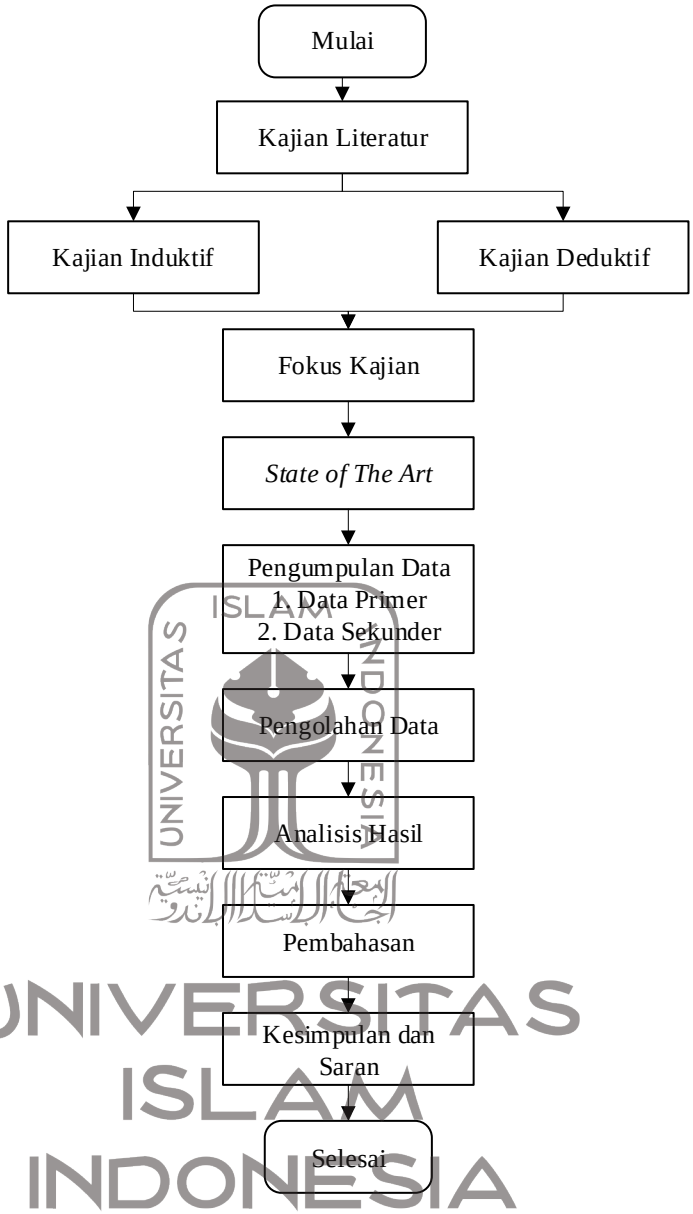
Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metodelogi penelitian yang diuraikan menjadi tujuh sub bab yaitu objek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, fokus kajian dan tempat, diagram alir penelitian, konseptual model dan hasil penelitian.

3.1 Fokus Kajian dan Objek Penelitian

Fokus kajian penelitian ini adalah mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard.* Penelitian ini dilakukan di PT Ghim Li Indonesia sebagai salah satu perusahaan yang memproduksi industri garment. PT. Ghim Li Indonesia beralamat di Kawasan Tunas Industrial Estate Blok 3 A – B, Batam Centre, Pulau Batam. Objek dalam penelitian adalah orang-orang yang memahami dan bertanggung jawab menangani manajemen perusahaan dan orang-orang yang terlibat langsung dengan kegiatan perusahaan, serta konsumen dari perusahaan. Dalam penelitian ini teknik sampling yang akan digunakan adalah *Jugmental Sampling*. Yang nantinya akan adanya pertimbangan populasi yang dipilih sendiri berdasarkan pertimbangan dan keputusan peneliti.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Berikut ini merupakan *flowchart* sistematika penelitian:



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar 3.1 *Flowchart* sistematika penelitian

Penjelasan langkah-langkah dari diagram alir penelitian pada Gambar 3.1 di atas adalah sebagai berikut :

1. Kajian Literatur

   Kajian literatur telah dijelaskan dan dilakukan di bab 2, untuk selanjutkan dimulai dari sub bab fokus kajian (Chairul Saleh & Muhammad Ridwan A.P 2013).

2. Induktif dan Deduktif

   Kajian Induktif dan Deduktif merupakan sub bab dari kajian literature yang menjadi acuan dalam menyusun penelitian.

3. Fokus Kajian

   Setelah melakukan kajian literatur, maka langkah selanjutnya melakukan diskusi untuk memilih topik dan fokus kajian yang diamati serta mampu dilakukan. Topik kajian harus terfokus dan tertuju pada suatu persoalan yang baru (Chairul Saleh & Muhammad Ridwan A.P 2013).

4. *State of the art*

   Menurut Chairul Saleh & Muhammad Ridwan A.P (2013) setelah mendapatkan fokus kajian, maka untuk menentukan apakah baru atau tidak perlu ditelaah dan dibandingkan dengan kajian terdahulu. Jika hasil yang diperoleh ternyata memberikan perbedaan dan belum dilakukan oleh peneliti lain, maka kajian ini akan memiliki nilai kekinian kajian (*state of the art*).

5. Pengumpulan Data

   Pengumpulan data meliputi pengumpulan data primer dan sekunder. Data-data yang dikumpulkan merupakan komponen atau variabel dari permasalahan, tergantung pada perumusan masalah yang telah dibangun.

6. Pengolahan Data

   Pengolahan data pada penelitian ini meliputi pengukuran tingkat resiko yang terjadi dalam proses distribusi sehingga akan didapatkan titik kritis yang telah diteloiti menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC).

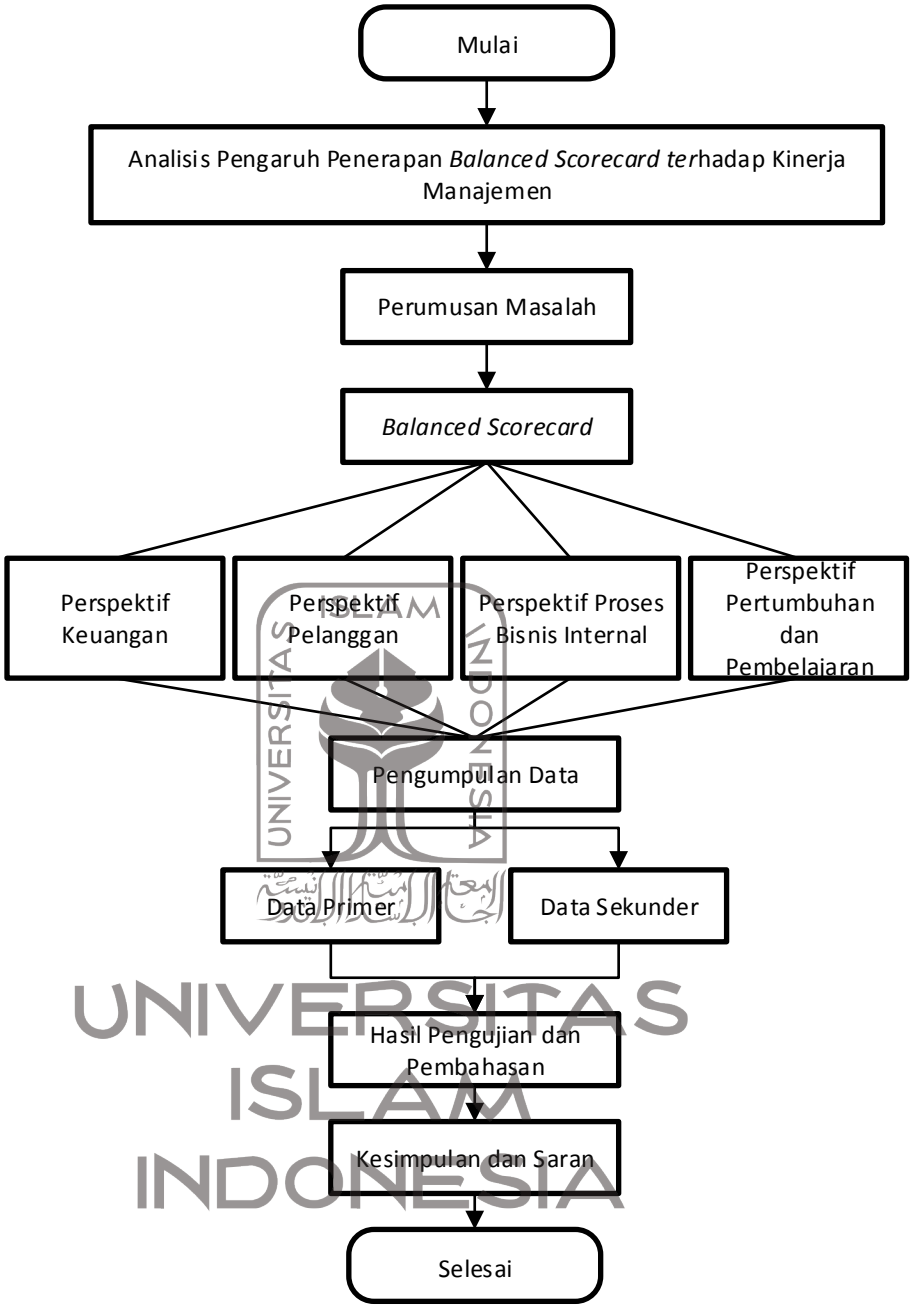
7. Pembahasan

   Setelah dilakukan pengolahan data, penelitian diharapkan membahas dan menganalisis datayang sudah didapatkan untuk mendapatkan penelitian yang diharapkan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.2 Konseptual Model

Pada bagian ini akan diuraikan model konseptual yang mendasari pembangunan model dalam penelitian. Perancangan model konseptual dibangun oleh komponen-komponen atau variabel-variabel yang terkait dalam pengukuran kinerja karyawan. Dalam pembangunan model, sangat memungkinkan adanya penambahan jenis data komponen-komponen atau variabel-variabel lain. Berikut merupakan *flowchart conceptual model* dari penelitian ini:



Gambar 3.2 *Conceptual Model*

Gambar 3.2 menjelaskan *flowchart* konsep berfikir penelitian. Setiap langkah pada *flowchart* diatas akan dijelaskan dibawah ini:

1. Bab I

   Pada Bab Pertama yaitu pendahuluan, berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuanpenelitian, batasan masalah, metodologi penulisan dan sistematika penulisan.

2. Bab II

   Bab Kedua merupakan teori manajemen strategi, teori tentang *balanced scorecard*, sejarah awal mula ditemukannya konsep ini serta perkembangannya, kelemahan dan kelebihan, dan konsep umum yang berlaku didalam *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja.

3. Bab III

   Bab ketiga merupakan pengumpulan data, dimana akan dibahas mengenai penerjemahan visi dan misi sebuah pengumpulan data, dimana akan dibahas menenai penerjemahan visi dan misi sebuah perusahaan berdasarkan empat perspektif yang terdapat pada *balanced scorecard.*

4. Bab IV

   Bab keempat memberikan penjelasan tentang langkah-langkah atau proses di dalam perumusan strategi sehingga dihasilkan beberapa strategi sesuai bagi perusahaan. Kemudian strategi dijabarkan sesuai dengan metode yang terdapat pada *balanced scorecard.*

5. Bab V

   Bab kelima merupakan kesimpulan dari seluruh uraian dalam skripsi yang memberikan beberapa usulan langkah-langkah strategis kedepan bagi perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.3 Metode Penentuan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling.* Teknik tersebut merupakan bagian dari teknik *non probability sampling*, Teknik *purposive sampling*digunakan untuk pengisian kuesioner pembobotan BSC. Teknik penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sample* yaitu memilih sampel dari suatu populasi didasarkan pada informasi yang tersedia dengan kriteria atau penilaian sebagai berikut :

1. Merupakan pegawai PT. Ghimli Indonesia kota Batam
2. Telah bekerja di PT. Ghimli Indonesia kota Batam ≥ dua tahun

Penentuan besarnya sampel untuk model SEM dengan jumlah variabel laten sampai dengan lima buah dan setiap konstruk dijelaskan oleh 3 atau lebih indikator jumlah sampel 100 – 150 sudah dianggap memadai (Singgih Santoso, 2011).

Responden yang dipilih untuk pengisian kuesioner BSC yaitu *manager-manager* dan para *supervisor* dari PT. Ghim Li Indonesia kota Batam yang dianggap memiliki peranan besar dalam pengambilan keputusan dan memahami serta mengetahui kondisi perusahaan secara menyeluruh.

3.4 Jenis Data

Berikut merupakan data-data yang diperlukan dalam menunjang penelitian ini:

a. Data Primer

   Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber atau responden melalui penyebaran kuisioner mengenai kinerja manajemen dengan menggunakan *Balanced Scorecard.*

b. Data Sekunder

   Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber seperti internet, jurnal dan artikel-artikel. Data berupa studi pustaka dan literatur lainnya yang dapat menunjang penelitian ini untuk menjelaskan topik penelitian sehingga kesimpulan yang diperoleh memiliki bobot ilmiah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data-data yang diambil merupakan penunjang dalam penyusunan penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan du acara yaitu penelitian lapangan dan tinjauan pustaka.

1. Penelitian lapangan

   Penelitian lapangan yaitu metode pengamatan dari yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung pada objek yang diteliti serta dengan mengadakan wawancara dengan bagiab-bagian yang terkait dalam penelitian ini.

2. Tinjauan Pustaka

   Tinjauan Pustaka yaitu bentuk penelitian yang dilakukan dengan membaca literature-literatur, karangan ilmiah serta berbagai bahan pustaka lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

3.6 Perbedaan PLS dengan CBSEM

Tabel 3.1 Perbedaan PLS dengan CBSEM

Kriteria	PLS	CBSEM
Tujuan	Orientasi Prediksi	Orientasi Parameter
Pendekatan	Berdasar Variance	Berdasar Covariance
Asumsi	Spesifikasi Prediktor	Multivariate normal distribution, independence observation (*parametric*)
Estimasi Parameter	Konsisten sebagai indikator dan sample size meningkat (consistency at large)	Konsisten
Skor Variabel Laten	Secara eksplisit di estimasi	*Indeterminate*
Hubungan epimestic antara variabel laten dan indikatornya	Dapat dalam bentuk refleksif maupun formatif indikator	Hanya dengan refleksif indikator
Implikasi	Optimal untuk ketepatan prediksi	Optimal untuk ketepatan parameter
Kompleksitas model	Kompleksitas besar (100 konstruk dan 100 indikator)	Kompleksitas kecil sampai menengah (kurang dari 100 indikator)
Besar *Sample*	Kekuatan analisis didasarkan pada porsi dari model yang memiliki jumlah redictor terbesar. Minimal direkomendasikan berkisar dari 30 sampai 100 kasus	Kekuatan analisis didasarkan pada model spesifik – minimal direkomendasikan berkisar dari 200 – 800

Sumber Buku Structural Equation Modelling Metode Alternatif (PLS) Imam Ghozali (2006)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Model Pengukuran dan Model Struktural (*Inner* dan *Outer Model)*

a. Model Pengukuran (*Outer Model)*

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidak suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Ghozali (2013:53). Menurut Ghozali (2013:52-59), mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = n-2, dalam ini n adalah jumlah sampel. Jadi df yang digunakan adalah 100-2 = 98 dengan alpha sebesar 5% maka menghasilkan nilai r tabel (uji dua sisi) sebesar 0.195 dengan ketentuan:

- Hasil r hitung ≥ r tabel (0.195) = valid
- Hasil r hitung ≤ r tabel (0.195) = tidak valid

Jika r hitung (tiap butir dapat dilihat pada colom *corrected item – total correlation*) lebih besar dari r tabel dan nilai r positif maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan Indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013:47). Dalam pengujian ini, peneliti mengukur reliabelnya suatu variabel dengan cara melihat *Cronbach Alpha* dengan signifikansi yang digunakan lebih besar dari 0,70. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2013:48).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.7 Alat yang Digunakan

Penelitian ini menggunakan beberapa alat bantu untuk melakukan pengolahan data yaitu sebagai berikut:

1. *Microsoft Excel*

   Alat ini digunakan untuk merekap data yang didapatkan dari observasi langsung di lapangan. Alat ini digunakan untuk perhitungan *Balance Scorecard.* Rumus yang digunakan adalah rumus dasar yang disediakan oleh *software* ini.
2. *Microsoft Visio*

   Alat ini digunakan untuk proses pembuatan flow*chart, k-chart, conceptual model,* dll.
3. *Software Smart Partial Least Square* (PLS).

   Alat ini dapat digunakan untuk memprediksi ada atau tidaknya hubungan yang terjadi antara variabel laten satu dengan variabel laten lainnya dengan situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah (Ghozali, 2008).

3.8 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010), statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. *Mean* (rata-rata) merupakan teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari kelompok tersebut. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan non keuangan. Data non keuangan berupa jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diberikan, merupakan suatu hal yang terpenting dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan melalui kuesioner.

3.8.1 Evaluasi model *Partial Least Square* (PLS)

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS. *Partial Least Square* dapat digunakan untuk memprediksi ada atau tidaknya hubungan yang terjadi antara variabel laten satu dengan variabel laten lainnya dengan situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah (Ghozali, 2008). Penelitian ini menggunakan metode *Partial*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Least Square dengan alasan karena penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sumber data. Teknik analisis yang digunakan ini berguna untuk mengetahui dampak penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen.

Evaluasi *Goodness-of-fit*

1. *Goodness-of-fit outer model*

   Goodness of fit Outer model refleksif meliputi *convergent validity, discriminant validity*, dan *composite reliability*.Sedangkan untuk *Outer model* formatif dievaluasi dengan signifikansi dari pembobotan (*weight*). *Goodness of fit Outer model* refleksif adalah sebagai berikut :

   a. *Convergent Validity*

      Convergent Validity mengukur besarnya korelasi antara konstrak dengan variabel laten. Dalam evaluasi *Convergent Validity* dari pemeriksaan individual item *Realibility* dapat dilihat dari nilai *Standardized loading factor*. *Standardized loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indicator) dengan konstraknya. Nilai *loading factor* diatas 0,7 dapat dikatakan ideal artinya bahwa indicator tersebut dikatakan valid sebagai indicator yang mengukur konstak. Meskipun demikian, nilai *Standardized loading factor* diatas 0,5 dapat diterima, sedangkan nilai *Standardized loading factor* dibawah 0,5 dapat dikeluarkan dari model (Chin, 1998 dalam Yamin dan Kurniawan, 2011, p.18).

   b. *Discriminant Validity*

      Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading*, kemudian membandingkan nilai AVE dengan kuadrat nilai kolerasi antar konstrak (atau membandingkan *square root average variance extracted* (akar AVE) dengan korelasi antar kontrak). Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indicator dengan kontraknya dan kontrak dari blok lainnya. Bila kolerasi antara indikator dengan kontraknya lebih tinggi dari kolerasi dengan kontrak blok lainnya, hal ini menunjukkan kontrak tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada kolerasi antara kontrak

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dengan kontrak lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat kolerasi antar kontrak merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Fornell dan Lacrker (1981) dalam Yamin dan Kurniawan (2011) menyatakan ukuran AVE ini dapat juga digunakan untuk mengukur reliabitilas *component score variable laten* dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability.* Berikut formula dari AVE :

$$\text{AVE} = \frac{\sum \lambda i^2}{\sum \lambda i^2 + \sum var\ (\varepsilon_i)}$$

Dimana λi = *faktor loading* dan $\varepsilon_i = 1 - \lambda i$

c. *Composite Reliability*

Composite reliability lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingkan *cornbach's alpha* dalam model SEM dikarenakan *composite reliability* tidak mengasumsikan kesamaan *boot* dari setiap indikator. *Cronbach's alpha* cenderung menaksir lebih rendah *contruct reliability* dibandingkan *composite reliability.* Interpretasi *composite reliability* sama dengan *cronbach's alpha.* Nilai batas 0,7 keatas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan (Nunnally dan Bernstein, 1994 dalam Yamin, S. dan Kurniawan, H., 2011). Adapun formula untuk menghitung *composite reliability* :

$$\rho c - \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \boldsymbol{var}(\varepsilon_i)}$$

2. *Goodness-of-fit inner model*

Goodness of Fit inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, megukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan

model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

Perhitungan *Q-square* dapat dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 - 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)\ldots.(1 - R_p^2)$$

Di mana R_1^2, R_2^2 ... R_p^2 adalah R-square variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

Dalam pendekatan *Partial Least Square*, uji yang dilakukan adalah :

1. Uji Validitas

   Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah item-item yang ada dalam kuesioner mampu mengukur peubah yang didapatkan dalam penelitian ini (Ghozali, 2005:45). Maksudnya untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner dilihat jika pertanyaan dalam kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

2. Uji Reabilitas

   Instrumen dikatakan reliabel terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten meskipun diuji berkali-kali. Jika hasil dari *Cronbach alpha* > 0,60 maka data tersebut mempunyai keandalan yang tinggi (Ghozali, 2005: 41-42).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Uji Hipotesis

   Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan metoode *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis varians. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap*. Statistik uji yang digunakan adalah *statistic* t atau uji t.

3.8.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel operasional adalah sebuah konsep yang mempunyai variasi nilai yang diterapkan dalam suatu penelitian. Adapun cara pengukuran dari variabel ini adalah dengan menggunakan skala pengukuran Likert atau Interval. Berikut ini adalah variabel-variabel yang akan diteliti :

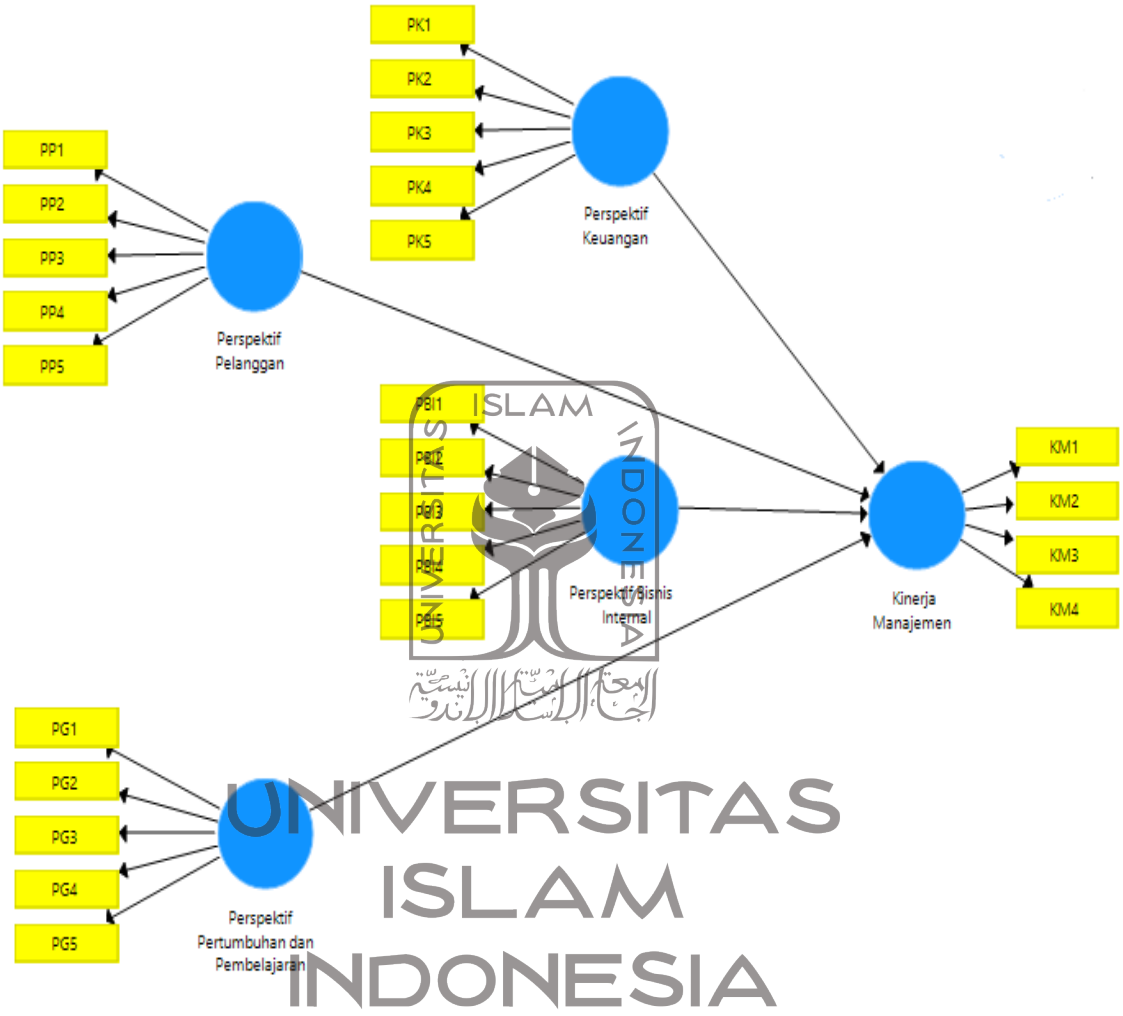
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Perspektif Keuangan (X1) (Sumber: Kaplan dan Norton (2000))	1. Perkembangan	1. Mengembangkan suatu produk/jasa baru 2. Membangun suatu produk atau jasa baru 3. Menambah kemampuan operasi 4. Mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung	Skala Interval
	2. Bertahan	1. Daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang 2. Mempertahankan pangsa pasar yang tinggi 3. Peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan	
	3. Panen	2. Tidak melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru	
Perspektif Pelanggan (X2) (sumber: Julianto (2000)		1. Kepuasan Pelanggan 2. *Customer Relationship* 3. Kecepatan Layanan	Skala Interval

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Perspektif proses bisnis internal (X3) (Sumber: Putri (2008))	1. Inovasi	1. Produk baru yang dikembangkan 2. Lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk 3. Besarnya biaya produk	Skala Interval
	2. Proses Operasi	1. Tingkat kerusakan produk pra penjualan 2. Banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat terpenuhi 3. Banyaknya bahan baku terbuang percuma	
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4) (Sumber : Kaplan dan Norton (2000))	1. Kemampuan Pekerja	1. Tingkat kepuasan pegawai 2. Besarnya pendapatan perusahaan per pegawai	Skala Interval
	2. Sistem Informasi	1. Tingkat ketersediaan informasi 2. Tingkat ketepatan/kekuatan informasi	
	3. Motivasi, Pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan	1. Pemahaman visi dan misi perusahaan 2. Adanya kebebasan menyampaikan saran 3. Banyaknya saran yang diterima	
Kinerja Manajemen (Y) (Sumber: Ruky (2002))	1. Kinerja berorientasi pada input	1. Kreativitas dalam pengembangan produk.	Skala Interval
	2. Kinerja berorientasi pada proses	1. Kemampuan beradaptasi dengan pesaing.	
	3. Kinerja berorientasi pada output	1. Peningkatan laba perusahaan 2. Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan	

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. 9 Model Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar 3.2 Model Awal menggunakan *software Partial Least Square*

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum PT. Ghim Li Indonesia

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

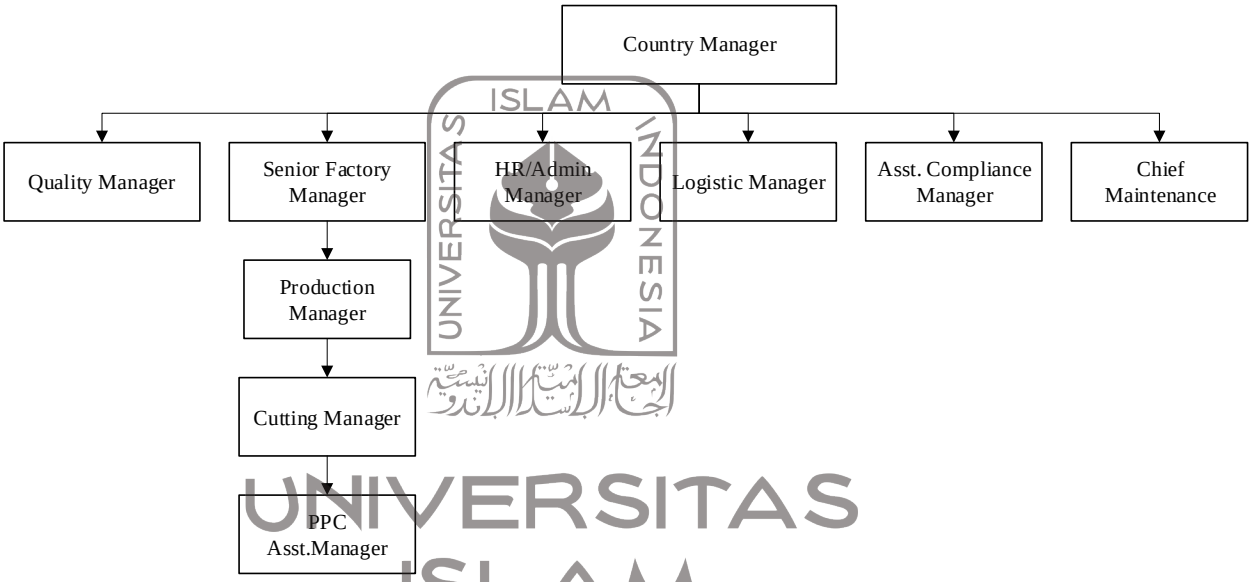
PT. Ghim Li Indonesia beralamat di Tunas Industrial Estate, Blok 2A – 3D Kecamatan Batam Kota, Pulau Batam didirikan pada tanggal 22 Februari 2005 sebagai perusahaan yang bergerak di bidang usaha manufaktur dari bahan baku kain menjadi pakaian jadi atau garment dengan memproduksi produk yang lebih dikhususkan kepada baju, jaket, polo, dan legging. PT. Ghim Li Indonesia telah berkembang menjadi salah satu perusahaan garment terkemuka di Indonesia. Adapu n seluruh produk yang dihasilkan merupakan komoditas ekspor dengan Amerika Serikat, dan Negara-negara Eropa sebagai pasar utamanya. Dalam perkembangannya, PT. Ghim Li Indonesia memiliki visi untuk mencapai standar tinggi dalam industri tekstil dan pakaian jadi, serta tumbuh dalam aliansi strategis dengan pelanggan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

PT. Ghim Li Indonesia mempunyai *customers* dari USA dengan *buyer* Walmart, Macy's Merchandising Group, AMC Target, Perry Ellis, Li&Fung, Lidl, TSAM, dan lain lain dengan *Brand Label* Aerospostale, American Rag, Karem Scott, Style&Co. Club Room, Rafaella, Esmara, Faded Glory, Secret Treasure, Tommy Hilfiger.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi PT. Ghim Li Indonesia dipimpin oleh Direktur yang dibantu oleh tiga *manager* yaitu *quality manage*, *senior factory manager* dan HR/Admin *manager*. *Senior Factory Manager* memimpin tiga bagian yaitu bagian *store, finishing,* dan personalia. Bagian personalia memimpin *staff, security,* dan umum. Bagian produksi mempimpin bagian *cutting*, bagian *mechanic, chief finishing* dan *chief supervisor*.



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan

4.1.3 Aktivitas Perusahaan

a. Jumlah Karyawan

Karyawan yang bekerja pada PT. Ghim Li Indonesia berjumlah 3149 orang yang terbagi atas karyawan laki-laki sebanyak 1086 orang dan karyawan perempuan sebanyak 2063 orang.Dalam pembagaian tugasnya ke 3149 orang dibagi menjadi beberapa bagian antara lain sebagai berikut :

1) *Office* sebanyak 54 orang
2) *Logistic and Shipping* sebanyak 22 orang
3) *Cutting* sebanyak 126 orang
4) *Sewing* sebanyak 2106 orang
5) *Packing / Finishing* sebanyak 323 orang
6) *Mechanic* sebanyak 21 orang
7) *Store* sebanyak 48 orang
8) *Cleaning Dept.* sebanyak 11 orang
9) *Security* sebanyak 19 orang
10) *Quality Assurance* sebanyak 363 orang
11) *Umum* sebanyak 56 orang

b. Jam Kerja

Jam Kerja pada PT. Ghim Li Indonesia sebanyak 6 (enam) hari kerja seminggu, 7 (tujuh) jam sehari dan 40 (empat puluh) jam seminggu, yang disesuaikan dengan UU No. 13 Tahun 2003, paragraph 4, pasal 77, ayat 2 bagian – a, yaitu Senin s.d. Jum'at dimulai pada pukul 07.30 WIB s.d. 15.30 WIB dan mendapatka waktu untuk istirahat 1 jam pada pukul 12.00 s.d. 13.00 WIB.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.2 Karakteristik Profil Responden

4.2.1 Deskripsi Data

Berdasarkan data yang dihasilkan dalam penelitian, kuesioner yang dibagikan berjumlah 100 lembar eksemplar, dan sebanyak 100 karyawan telah bersedia menjawab atau mengisi kuesioner yang diberikan. Adapun gambaran karakteristik data kuesioner dan data deskriptif dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.1 Data Sampel Penelitiian

No	Keterangan	Responden	Persentase
1	Jumlah Kuesioner yang disebar	100	100%
2	Jumlah Kuesioner yang kembali	100	100 %
3	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	-	-
4	Jumlah kuesioner yang dapat diolah	100	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2017

Tabel diatas menunjukkan jumlah dan presentase penyebaran data kuesioner, Total kuesioner yang direspon sebanyak 100 kuesioner yaitu 100% dari total kuesioner yang disebar, tidak ada kuesioner yang tidak kembali. Jadi, kuesioner yang dapat digunakan untuk mengolah data adalah sebanyak 100 kuesioner atau 100%.

4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada tabel 4.3 berikut ini disajikan deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Responden	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	42	42 %
2	Perempuan	58	58 %
	Total	100	100 %

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 58 orang atau sebesar 58 % responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan dan sisanya sebanyak 42 orang atau sebesar 42% berjenis kelamin laki-laki.

4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Pada tabel 4.4 berikut ini disajikan deskripsi responden berdasarkan usia

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia Responden	Frekuensi	Persentase
1	< 20 tahun	2	2 %
2	21 - 23 tahun	15	15 %
3	24 - 26 tahun	21	21 %
4	> 27 tahun	62	62 %

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 2 orang atau sebesar 2% responden didominasi oleh responden berusia < 20 tahun , 15 orang atau sebesar 15 % responden berusia 21 - 23 tahun, sebanyak 21 orang berusia 24 – 26 tahun dan sisanya sebanyak 62 orang atau sebesar 62 % berusia > 27 tahun.

4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pada tabel 4.4 berikut ini disajikan deskripsi responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	< 5 tahun	40	40 %
2	6 - 10 tahun	45	45 %
	> 10 tahun	15	15 %

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 40 orang atau sebesar 40 % responden didominasi bekerja selama < 5 tahun dan sebanyak 45 atau sebesar 45 % responden bekerja selama 6 - 10 tahun sisanya sebanyak 15 orang atau sebesar 15 % sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun.

4.3 Analisis Deskriptif Responden

4.3.1 Distribusi Frekuensi Pernyataan Perspektif Keuangan

Tabel 4.5 Pernyataan Perspektif Keuangan

	PK 1		PK 2		PK 3		PK 4		PK 5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
SS	23	23%	32	32%	41	41%	57	57%	21	21%
S	57	57%	48	48%	36	36%	29	29%	62	62%
N	9	9%	3	3%	8	8%	8	8%	9	9%
TS	9	9%	15	15%	13	13%	3	3%	6	6%
STS	2	2%	1	1%	1	1%	2	2%	1	1%
Mean	3.900		3.960		4.040		4.380		3.970	
STDEV	0.922		1.019		1.048		0.903		0.930	

Berdasarkan tabel di atas diperoleh informasi bahwa mayoritas responden sebanyak 57 orang atau sebesar 57% memiliki jawaban setuju terhadap pernyataan dalam PK 1 yaitu "Perusahaan selalu mengembangkan produk atau jasanya". Pada pernyataan dalam PK 2 yaitu "Perusahaan selalu berupaya untuk membangun produk baru agar konsumen merasa nyaman" mayoritas sebanyak 48% atau sebanyak 48 orang responden menjawab setuju. Selanjutnya, dalam pernyataan PK 3 yaitu "Perusahaan berusaha untuk mempertahankan setiap konsumennya" para responden paling banyak menjawab sangat setuju. Sebanyak 57% orang menjawab sangat setuju pada PK 4 yaitu "Perusahaan selalu memelihara fasilitas yang dimilikinya.". Yang terakhir, sebanyak 62 orang responden menjawab setuju pada pernyataan PK 5 yaitu "Perusahaan berusaha meningkatkan laba perusahaan"

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.3.2 Distribusi Frekuensi Pernyataan Perspektif Pelanggan

Tabel 4.6 Pernyataan Perspektif Pelanggan

"Perusahaan berusaha untuk memberikan kepuasan kepada konsumen"

	PP 1		PP 2		PP 3		PP 4		PP 5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
SS	41	41%	55	55%	40	40%	36	36%	52	52%
S	46	46%	23	23%	41	41%	52	52%	35	35%
N	5	5%	8	8%	13	13%	6	6%	6	6%
TS	6	6%	10	10%	5	5%	3	3%	7	7%
STS	2	2%	3	3%	1	1%	3	3%	0	0%
Mean	4.180		4.190		4.140		4.150		4.320	
STDEV	0.921		1.129		0.895		0.887		0.870	

Berdasarkan tabel 4.6 di atas diperoleh informasi bahwa mayoritas responden sebanyak 46 orang atau sebesar 46% memiliki jawaban setuju terhadap pernyataan dalam PP 1 yaitu "Perusahaan selalu memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen". Pada pernyataan dalam PP 2 yaitu "Perusahaan selalu memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen" mayoritas sebanyak 55% atau sebanyak 55 orang responden menjawab sangat setuju. Selanjutnya, dalam pernyataan PP 3 yaitu "Perusahaan selalu menjaga hubungan baik dengan konsumen" para responden paling banyak menjawab setuju. Sebanyak 52% orang menjawab sangat setuju pada PP 4 yaitu "Perusahaan selalu memberikan fasilitas untuk kenyamanan para konsumen." Yang terakhir, sebanyak 52 orang responden menjawab setuju pada pernyataan PP 5 yaitu "Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang tepat dan prima kepada konsumen"

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.3.3 Distribusi Frekuensi Pernyataan Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4.7 Pernyataan Perspektif Proses Bisnis Internal

	PBI 1		PBI 2		PBI 3		PBI 4		PBI 5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
SS	55	55%	48	48%	31	31%	69	69%	43	43%
S	27	27%	29	29%	52	52%	23	23%	46	46%
N	8	8%	13	13%	10	10%	2	2%	5	5%
TS	5	5%	7	7%	5	5%	3	3%	6	6%
STS	5	5%	2	2%	1	1%	3	3%	0	0%
Mean	4.220		4.140		4.080		4.520		4.260	
STDEV	1.11		1.030		0.833		0.911		0.808	

Berdasarkan tabel di atas diperoleh informasi bahwa mayoritas responden sebanyak 55 orang atau sebesar 55% memiliki jawaban sangat setuju terhadap pernyataan dalam PBI 1 yaitu "Perusahaan selalu berinovasi untuk mengembangkan produk baru". Pada pernyataan dalam PBI 2 yaitu "Perusahaan selalu berhasil mengembangkan produk barunya" mayoritas sebanyak 48% atau sebanyak 48 orang responden menjawab sangat setuju. Selanjutnya, dalam pernyataan PBI 3 yaitu "Frekuensi pengerjaan ulang produk akibat rusak tidak terlalu lama" para responden paling banyak menjawab setuju. Sebanyak 69% orang menjawab sangat setuju pada PBI 4 yaitu "Perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan para konsumennya agar konsumen tidak kecewa" Yang terakhir, sebanyak 46 orang responden menjawab setuju pada pernyataan PBI 5 yaitu "Perusahaan berusaha untuk tidak membuang bahan baru percuma akibat kesalahan internal".

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.3.4 Distribusi Frekuensi Pernyataan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4.8 Pernyataan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	PG 1		PG 2		PG 3		PG 4		PG 5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
SS	59	59%	40	40%	48	48%	41	41%	58	58%
S	20	20%	45	45%	40	40%	45	45%	26	26%
N	12	12%	9	9%	1	1%	3	3%	11	11%
TS	6	6%	4	4%	8	8%	11	11%	4	4%
STS	2	2%	2	2%	3	3%	0	0%	1	1%
Mean	4.280		4.170		4.220		4.160		4.360	
STDEV	1.030		0.895		1.016		0.924		0.900	

Berdasarkan tabel di atas diperoleh informasi bahwa mayoritas responden sebanyak 59 orang atau sebesar 59% memiliki jawaban sangat setuju terhadap pernyataan dalam PG 1 yaitu "Perusahaan berupaya agar para pegawai puas dan nyaman bekerja". Pada pernyataan dalam PG 2 yaitu "Perusahaan selalu membuka kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk naik jabatan" mayoritas sebanyak 45% atau sebanyak 45 orang responden menjawab setuju. Selanjutnya, dalam pernyataan PG 3 yaitu "Tingkat ketepatan informasi yang diterapkan perusahaan sudah memenuhi standar" para responden paling banyak menjawab setuju. Sebanyak 45% orang menjawab setuju pada PG 4 yaitu "Seluruh pegawai memahami visi dan misi perusahaan" Yang terakhir, sebanyak 58 orang responden menjawab sangat setuju pada pernyataan PG 5 yaitu "Banyak masukan dari pegawai yang diterima oleh perusahaan".

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.3.5 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kinerja Manajemen

Tabel 4.9 Pernyataan Kinerja Manajemen

	KM 1		KM 2		KM 3		KM 4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
SS	68	68%	32	32%	51	51%	39	39%
S	21	21%	48	48%	31	31%	34	34%
N	9	9%	8	8%	8	8%	23	23%
TS	0	0%	7	7%	9	9%	3	3%
STS	8	8%	5	5%	1	1%	0	0%
Mean	4.530		3.950		4.220		4.090	
STDEV	0.818		1.062		0.996		0.861	

Berdasarkan tabel di atas diperoleh informasi bahwa mayoritas responden sebanyak 68 orang atau sebesar 68% memiliki jawaban sangat setuju terhadap pernyataan dalam KM 1 yaitu "Pihak manajemen berusaha untuk kreatif mengembangkan produk-produk baru". Pada pernyataan dalam KM 2 yaitu "Pihak manajemen berusaha untuk beradaptasi dengan para pesaing" mayoritas sebanyak 48% atau sebanyak 48 orang responden menjawab setuju. Selanjutnya, dalam pernyataan KM 3 yaitu "Manajemen Perusahaan berhasil meningkatkan laba perusahaan" para responden paling banyak menjawab setuju. Selanjutnya, sebanyak 39% atau 39 orang menjawab sangat setuju pada KM 4 yaitu "Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan selalu dilaporkan kepada pihak internal maupun eksternal".

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.4 Analisis Perspektif *Balanced Scorecard*

4.4.1 Analisis Perspektif Keuangan

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* dimana untuk mengembangkan usaha, perhatian para eksekutif tidak hanya berfokus pada kinerja keuangan saja namun juga pada kinerja non keuangan, sehingga cakupannya lebih komprehensif.

4.4.2 Analisis Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan dimaksudkan untuk mengukur keinginan pelanggan atau setiap pelanggan tidak beralih ke pihak pesaing. Kepuasan pelanggan menjadi indikator dari perspektif pelanggan ini. Berikut disajikan data total pelanggan dan total *complain* selama tahun 2015 – 2016

Tabel 4.10 Total Pelanggan *Complain*

Uraian	Tahun	
	2015	2016
Total Pelanggan	695	738
Total Complain	42	53
% Total Complain	42%	53%

Berdasarkan tabel 4.10 diatas tentang analisis mengenai tingkat *complain* pelanggan, dimana dalaam tahun tersebut Nampak tingkat presentase *complain* ialah disebabkan oleh kenaikan jumlah pelanggan yang lebih besar daripada kenaikan jumlah *complain*. Hal ini berarti pelayanan yang diberikan oleh PT. Ghim Li Indonesia sudah baik namun perlu untuk selalu meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.4.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja proses bisnis internal bertujuan untuk mengukur kinerja pelayanan dari PT. Ghim Li Indonesia

Tabel 4.11

Statistik Desrkriptif Jawaban Karyawan (Perspektif Proses Bisnis Internal)

	Mean	*Median*	*Min*	*Max*
PBI 1	4040	4000	2000	5000
PBI 2	4040	4000	2000	5000
PBI 3	3830	4000	2000	5000
PBI 4	3830	4000	2000	5000
PBI 5	3860	4000	2000	5000

Sumber: Hasil Olahan *Smart PLS, 2017*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terlihat bahwa dari 100 orang responden maka skor jawaban responden mengenai kinerja pelayanan berada pada kisaran 4-5 dengan nilai rata-rata 3,920. Oleh karena itu, berarti kinerja pelayanan yang diberikan oleh PT. Ghim Li Indonesia dianggap sudah cukup tinggi, sehingga hanya perlu menjaga kualitas pelayanan serta peningkatan pelayanan guna memberikan kepuasan untuk pelanggan.

4.4.4 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

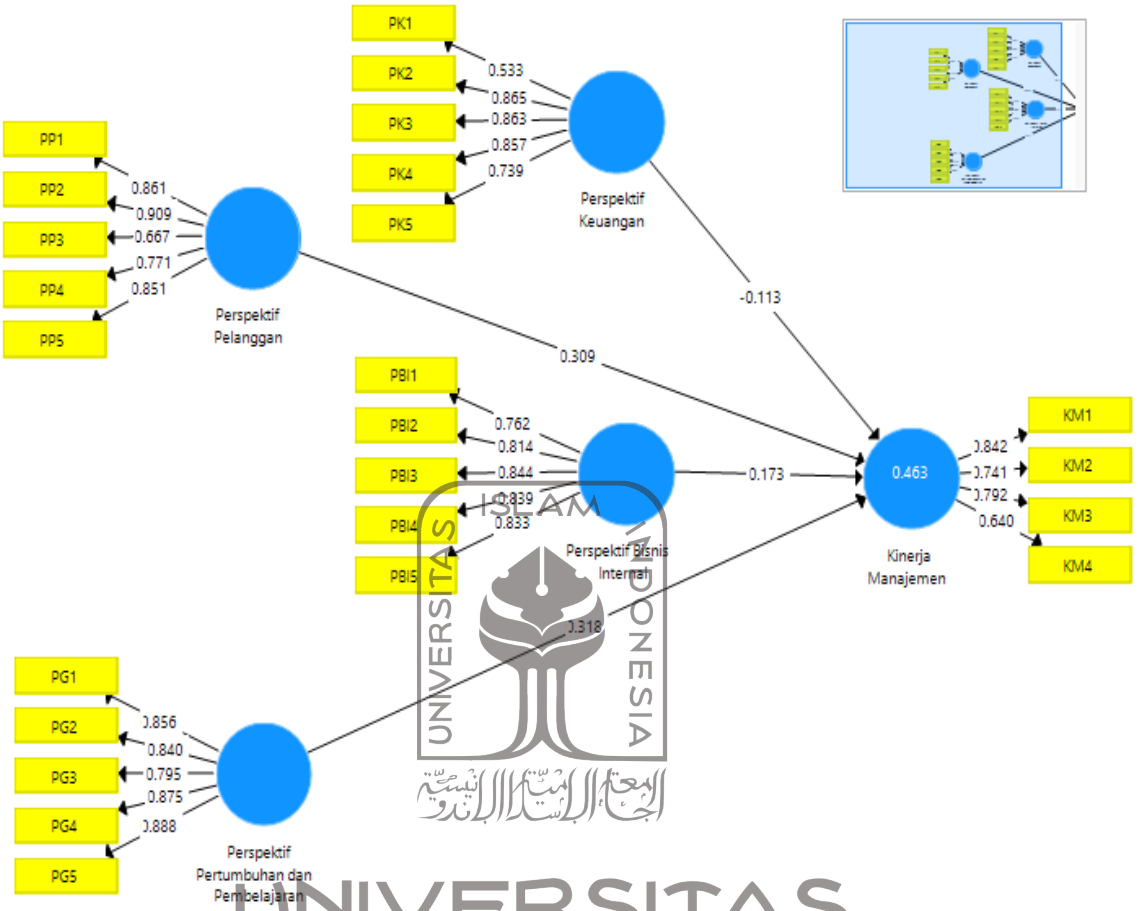
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk menguraikan upaya organisasi dalam menjaga *intangible asset* organisasi yaitu karyawan, yang terkadang diabaikan oleh organisasi. Karyawan sangat berperan penting bagi organisasi dalam menghasilkan *profit* maupun *non profit*, karena baik secara langsung maupun tidak langsung akan menentukan kelancaran seluruh proses yang ada di dalam organisasi serta penentuan keberhasilan ketiga perspektif yang lainnya.

4.5 Hasil Pengolahan Data

4.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. *Convergent Validity* Model Awal

Pada penelitian ini telah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten yaitu PK, PP, PBI, PG dan KM dengan menggunakan bantuan *software Smart-PLS.* Ukuran refleksif individual dikatakan valid jika memiliki nlai *loading* (λ) dengan variabel laten yang ingin diukur ≥ 0.5, jika salah satu indikator memiliki nilai *loading* (λ) < 0.5 maka indikator tersebut harus dibuang atau di drop karena mengindikasikan bahwa indikator tidak cukup baik untuk mengukur variabel laten secara tepat. Berikut adalah hasil *output* perhitungan pada PLS dengan menggunakan *software Smart-PLS.*



Gambar 4.2 *Outer Loading Awal* (Model Pengukuran)

Sumber : Data Primer diolah tahun 2017

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel 4.12 *Convergent Validity* Model Awal

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Perspektif Keuangan	PK 1	0.533	Tidak Valid
	PK 2	0.865	Valid
	PK 3	0.863	Valid
	PK 4	0.857	Valid
	PK 5	0.739	Valid
Perspektif Pelanggan	PP 1	0.861	Valid
	PP 2	0.909	Valid
	PP 3	0.667	Tidak Valid
	PP 4	0.771	Valid
	PP 5	0.851	Valid
Perspektif Bisnis Internal	PBI 1	0.856	Valid
	PBI 2	0.840	Valid
	PBI 3	0.795	Valid
	PBI 4	0.875	Valid
	PBI 5	0.888	Valid
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	PG 1	0.762	Valid
	PG 2	0.814	Valid
	PG 3	0.844	Valid
	PG 4	0.839	Valid
	PG 5	0.833	Valid
Kinerja Manajemen	KM 1	0.842	Valid
	KM 2	0.741	Valid
	KM 3	0.792	Valid
	KM 4	0.640	Tidak Valid

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hasil menunjukkan bahwa ada beberapa indikator yaitu *Outer Loading* < 0.70 yang menunjukkan bahwa beberapa indikator belum mampu menjelaskan variabel latennya, artinya bahwa data perlu di *drop* / dibuang. Dapat dilihat dari tabel diatas, variabel laten yang nilainya dibawah 0.70 adalah PK 1, PP 3, dan KM 4 sehingga model harus di revisi.

b. *Discriminant Validity* Model Awal

Dalam penelitian ini suatu variabel dikatakan cukup *reliability* bila variabel tersebut mempunyai nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.7 dan memiliki nilai AVE lebih besar dari 0.5. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel laten dengan bantuan *software Smart PLS*.

Tabel 4.13 *Discriminant Validity* Model Awal

	Kinerja Manajemen	Pers. Proses Bisnis Internal	Pers. Keuangan	Pers. Pelanggan	Pers. Pertumbuhan dan Pembelajaran
KM 1	**0.842**	0.738	0.454	0.684	0.676
KM 2	**0.741**	0.265	0.144	0.337	0.318
KM 3	**0,792**	0.308	0.226	0.433	0.372
KM 4	**0.640**	0.348	0.285	0.361	0.412
PBI 1	0.403	**0.762**	0.526	0.72	0.609
PBI 2	0.529	**0.814**	0.504	0.704	0.773
PBI 3	0.482	**0.844**	0.512	0.724	0.639
PBI 4	0.553	**0.839**	0.600	0.663	0.674
PBI 5	0.54	**0.833**	0.545	0.666	0.626
PG 1	0.634	0.833	0.535	0.74	**0.856**
PG 2	0.489	0.751	0.699	0.771	**0.840**
PG 3	0.461	0.505	0.511	0.559	**0.795**
PG 4	0.46	0.622	0.54	0.632	**0.875**
PG 5	0.61	0.697	0.619	0.755	**0.888**
PK 1	0.100	0.463	**0.533**	0.365	0.311
PK 2	0.372	0.519	**0.865**	0.472	0.594
PK 3	0.281	0.494	**0.863**	0.463	0.596
PK 4	0.317	0.552	**0.857**	0.537	0.586
PK 5	0.385	0.565	**0.739**	0.527	0.506
PP 1	0.641	0.666	0.509	**0.861**	0.774
PP 2	0.638	0.692	0.531	**0.909**	0.736
PP 3	0.432	0.706	0.454	**0.667**	0.492
PP 4	0.295	0.655	0.55	**0.771**	0.599
PP 5	0.498	0.768	0.479	**0.851**	0.687

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hasil tabel diatas, menunjukkan jika KM 1, KM 2, KM3 memiliki nilai ***Discriminant Validity*** terbesar dibandingkan dengan variabel laten lainnya, dapat disimpulkan bahwa KM 1 merefleksikan kinerja manajemen . Selanjutnya PBI 1, PBI 2, PBI 3, PBI 4, PBI 5 memiliki nilai ***Discriminant Validity*** terbesar dibandingkan dengan variabel laten lainnya, dapat disimpulkan bahwa PBI 1, PBI2, PBI 3, PBI 4, PBI 5 telah merefleksikan proses bisnis internal. Pada variabel laten PG, dapat dilihat jika semua variabel latennya yang berupa PG 1, PG 2, PG 3, PG 4, PG 5 memiliki nilai ***Discriminant Validity*** terbesar dibandingkan dengan variabel laten lainnya, dapat disimpulkan bahwa PG 1, PG 2, PG 3, PG 4, PG 5 merefleksikan Pertumbuhan dan Pembelajaran. PK 2, PK 3, PK 4, PK 5, memiliki nilai ***Discriminant Validity*** terbesar dibandingkan dengan variabel laten lainnya,

dapat disimpulkan bahwa PK 2, PK 3, PK 4, PK 5 merefleksikan perspektif keuangan .Pada variabel laten PP, nilai *Discriminant Validity* yang dapat merefleksikan ke perrspektif pelanggan yaitu PP 1, PP 2, PP 4, dan PP 5

Namun, KM 4, PK 1 dan PP 3 tidak merefleksikan karena KM4, PK 1 dan PP 3 ini lebih kecil dari variabel laten lainnya yaitu dibawah 0,7 .

c. Uji *reliability* model awal

Tabel 4.14
Pengujian Reliabilitas Awal

	Cronbach's Alpha	***Composite Reliability***	***Average Variance Extracted (AVE)***
Perspektif Keuangan	0.763	0.842	0.574
Perspektif Pelanggan	0.877	0.910	0.670
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.840	0.885	0.612
Perspektif Proses Bisnis Internal	0.874	0.908	0.667
Kinerja Manajemen	0.905	0.929	0.725

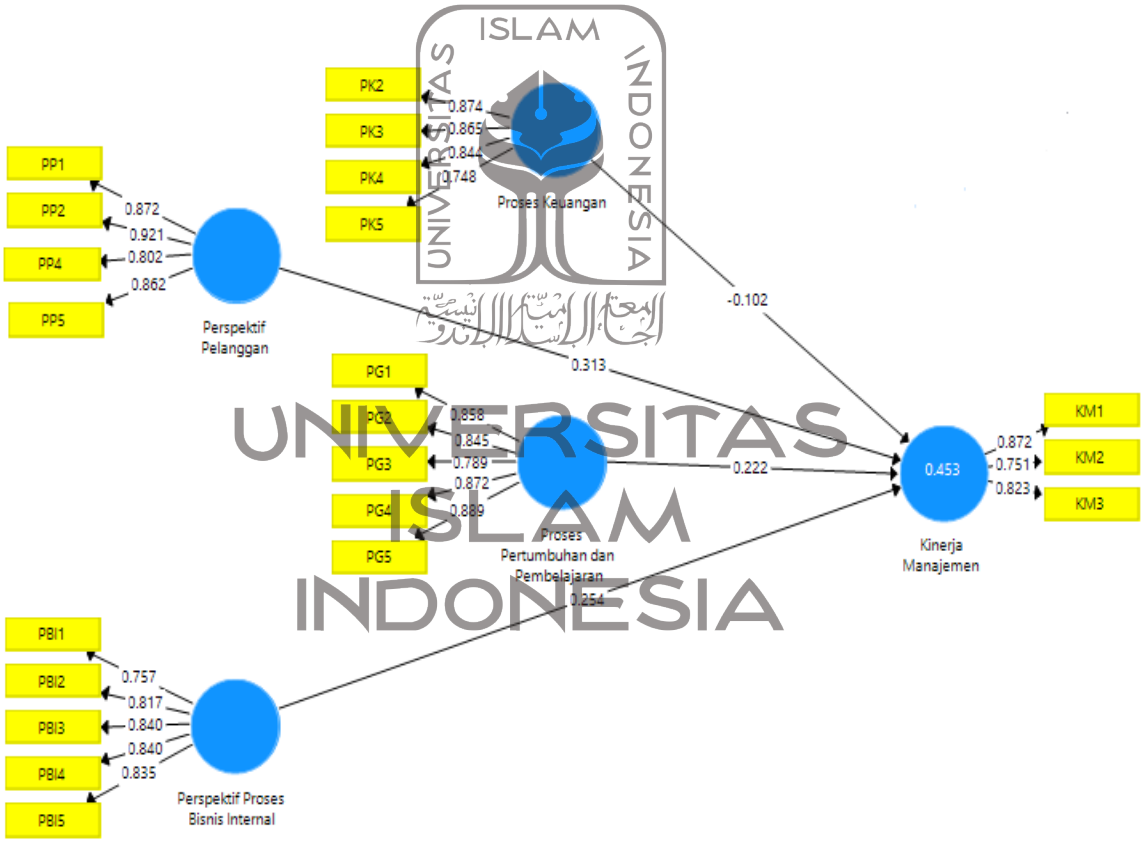
Sumber : Data diolah tahun 2017

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Berdasarkan hasil tabel diatas, menunjukkan bahwa seluruh variabel laten nilai *Cronbach alpha* nya bernilai > 0.7 yang berarti data tersebut realibel. Berdasarkan hasil tabel diatas, menunjukkan bahwa seluruh variabel laten nilai *Composite Reliability* nyajuga bernilai > 0.7 yang berarti data tersebut realibel. Selanjutnya, berdasarkan hasil tabel diatas, menunjukkan bahwa seluruh variabel laten nilai AVE nya bernilai > 0.5 yang berarti data tersebut realibel.

d. *Convergent Validity* Model Revisi

Pada penelitian ini telah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten yaitu PK, PP, PBI, PG dan KM dengan menggunakan bantuan *software Smart-PLS.* Ukuran refleksif individual dikatakan valid jika memiliki nlai *loading* (λ) dengan variabel laten yang ingin diukur ≥ 0.5, jika salah satu indikator memiliki nilai *loading* (λ) < 0.5 maka indikator tersebut harus dibuang atau di drop karena mengindikasikan bahwa indikator tidak cukup baik untuk mengukur variabel laten secara tepat. Berikut adalah hasil *output* perhitungan pada PLS dengan menggunakan *software Smart-PLS.*



Gambar 3.4 *Outer Loading Revisi* (Model Pengukuran)

Sumber : Data Primer diolah tahun 2017

Tabel 4.15 ***Convergent Validity*** **Model Revisi**

Variabel	Indikator	*Outer Loading*	Keterangan
Perspektif Keuangan	PK 2	0.874	Valid
	PK 3	0.865	Valid
	PK 4	0.844	Valid
	PK 5	0.748	Valid
Perspektif Pelanggan	PP 1	0.872	Valid
	PP 2	0.921	Valid
	PP 4	0.802	Valid
	PP 5	0.862	Valid
Perspektif Bisnis Internal	PBI 1	0.757	Valid
	PBI 2	0.817	Valid
	PBI 3	0.84	Valid
	PBI 4	0.84	Valid
	PBI 5	0.835	Valid
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	PG 1	0.858	Valid
	PG 2	0.845	Valid
	PG 3	0.789	Valid
	PG 4	0.872	Valid
	PG 5	0.889	Valid
Kinerja Manajemen	KM 1	0.872	Valid
	KM 2	0.751	Valid
	KM 3	0.823	Valid

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hasil menunjukkan bahwa ada semua indikator yaitu *Outer Loading* sudah melebihi dari angka 0.70 yang menunjukkan bahwa beberapa indikator belum mampu menjelaskan variabel latennya, artinya bahwa semua data sudah dapat dikatakan valid.

e. Discriminant Validity Model Revisi

Dalam penelitian ini suatu variabel dikatakan cukup *reliability* bila variabel tersebut mempunyai nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.7 dan memiliki nilai AVE lebih besar dari 0.5. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel laten dengan bantuan *software Smart PLS*.

Tabel 4.16 ***Discriminant Validity***

	Kinerja Manajemen	Pers. Pelanggan	Pers. Proses Bisnis Internal	Pers. Keuangan	Pers. Pertumbuhan dan Pembelajaran
KM 1	**0.872**	0.667	0.739	0.459	0.678
KM 2	**0.751**	0.343	0.266	0.158	0.372
KM 3	**0,823**	0.436	0.310	0.241	0.610
PBI 1	0.385	0.702	**0.757**	0.497	0.775
PBI 2	0.541	0.710	**0.817**	0.491	0.640
PBI 3	0.464	0.662	**0.840**	0.601	0.677
PBI 4	0.557	0.621	**0.835**	0.533	0.627
PBI 5	0.549	0.591	**0.835**	0.536	0.858
PG 1	0.618	0.733	0.835	0.704	**0.845**
PG 2	0.495	0.768	0.753	0.521	**0.789**
PG 3	0.424	0.558	0.505	0.521	**0.789**
PG 4	0.434	0.635	0.622	0.543	**0.872**
PG 5	0.595	0.757	0.697	0.614	**0.889**
PK 2	0.366	0.470	0.519	**0.874**	0.593
PK 3	0.251	0.472	0.494	**0.865**	0.597
PK 4	0.289	0.531	0.551	**0.844**	0.588
PK 5	0.378	0.476	0.565	**0.748**	0.509
PP 1	0.631	**0.872**	0.666	0.519	0.774
PP 2	0.647	**0.920**	0.692	0.528	0.738
PP 4	0.329	**0.802**	0.654	0.540	0.602
PP 5	0.496	**0.862**	0.766	0.647	0.690

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hasil tabel diatas, menunjukkan jika bahwa KM 1, KM 2, KM3, PBI 1, PBI 2, PBI 3, PBI 4, PBI 5, PG 1, PG 2, PG 3, PG 4, PG 5, PK 2, PK 3, PK 4, PK 5, PP 1, PP 2, PP 4, dan PP 5 memiliki nilai ***Discriminant Validity*** terbesar dibandingkan dengan variabel laten lainnya, dapat disimpulkan bahwa KM 1 merefleksikan variabelnya masing-masing karena nilai yang didapat sudah melebihi dari yang diharapkan yaitu >0.70.

f. Uji *Reability* Model Revisi

Tabel 4.17 Pengujian Reliabilitas Revisi

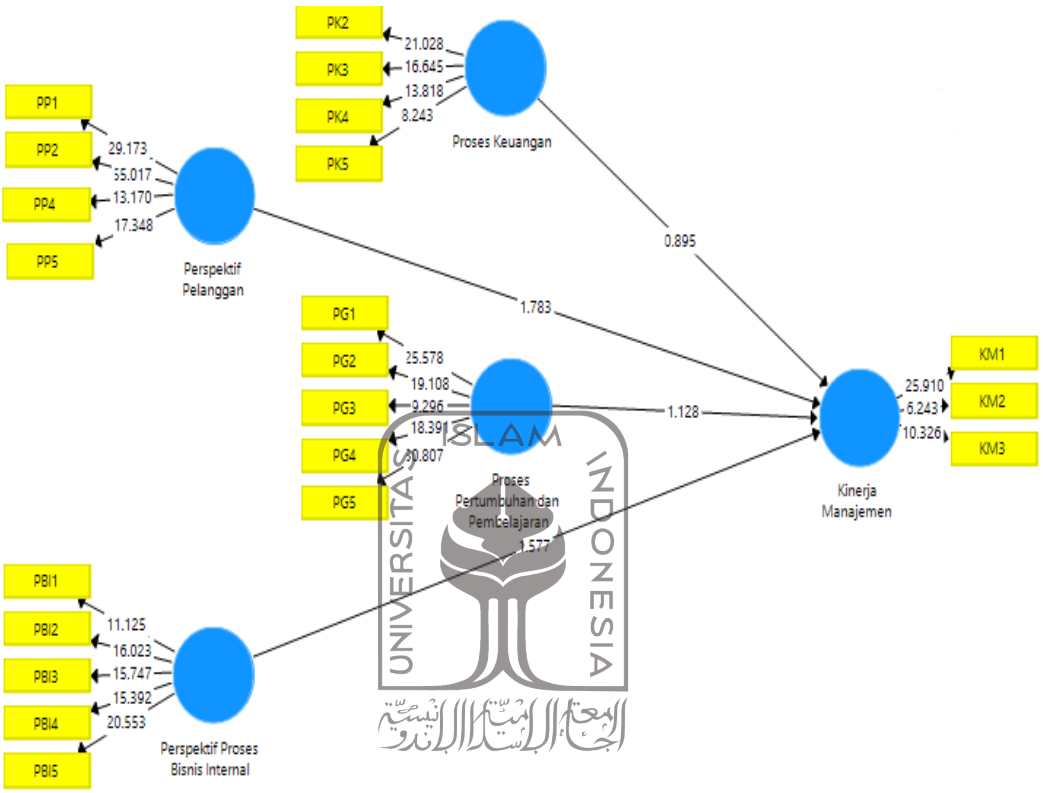
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Perspektif Keuangan	0.777	0.857	0.667
Perspektif Pelanggan	0.891	0.922	0.748
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.877	0.910	0.670
Perspektif Proses Bisnis Internal	0.855	0.901	0.696
Kinerja Manajemen	0.905	0.929	0.724

Sumber : Data diolah tahun 2017

Berdasarkan hasil tabel diatas, menunjukkan bahwa seluruh variabel laten nilai Cronbach alpha nya bernilai > 0.7 yang berarti data tersebut realibel. Selanjutnya, melihat tabel diatas seluruh variabel laten nilai *Composite Reliability* nya sudah bernilai > 0.70 yang berarti data tersebut realibel. Berdasarkan hasil tabel diatas, menunjukkan bahwa seluruh variabel laten nilai AVE nya bernilai > 0.5 yang berarti data tersebut realibel.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.4.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar 4.4 *Inner Model* (Model Struktural) setelah Bootstrapping

Sumber : Data Primer diolah tahun 2017

4.5 Pengujian Hipotesa

Model Struktural dapat dievaluasi dengan melihat nilai R^2 pada variabel endogen dan koefisien parameter jalur (*path coefficient parameter*). Berikut hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

Tabel 4.18

Uji Hipotesis

Path	Original Sample (O)	T statistics	P Values	Kesimpulan
PK→ KM	0.313	1.783	0.075	Tidak Signifikan
PP → KM	0.254	1.577	0.115	Tidak Signifikan

Path	Original Sample (O)	T statistics	P Values	Kesimpulan
PG → KM	- 0.102	0.895	0.371	Tidak Signifikan
PBI → KM	0.222	1.128	0.260	Tidak Signifikan

4.5.1 Pengujian Hipotesis 1 (perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen)

Perspektif Keuangan tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Manajemen. Hasil Uji T pada *output* PLS menunjukkan nilai t-hitung (1.783) < t-tabel (1,984) artinya hipotesis diterima. Hal ini berarti Perspektif Keuangan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen.

4.5.2 Pengujian Hipotesis 2 (perspektif pelanggan tidak berpengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen)

Perspektif Pelanggan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajemen. Hasil Uji T pada *output* PLS menunjukkan nilai t-hitung (1.577) < t-tabel (1,984) artinya hipotesis diterima. Hal ini berarti Perspektif Pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.5.3 Pengujian Hipotesis 3 (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tidak berpengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen)

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajemen. Hasil Uji T pada *output* PLS menunjukkan nilai t-hitung (0.895) < t-tabel (1,984) artinya hipotesis diterima. Hal ini berarti Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen.

4.5.4 Pengujian Hipotesis 4 (perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen)

Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki pengaruh terhadap Kinerja Manajemen. Hasil Uji T pada *output* PLS menunjukkan nilai t-hitung (1.128) < t-tabel (1,984) artinya hipotesis diterima. Hal ini berarti Perspektif Ptoses Bisnis Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen.

Dengan menggunakan λ sebesar 5% dengan t tabel sebesar 1,984 apabila t hitung lebih besar dari t tabel, maka berarti bahwa data berpengaruh. Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa semua indikator memiliki pengaruh terhadap variabel latennya.

Jika t statistik > t tabel (1,984) maka artinya adalah data valid dan signifikan. T tabel didapat dengan menggunakan rumus:

Df = n – k

dimana n merupakan jumlah sampel dan k merupakan jumlah variabel yang digunakan.

4.6 Perhitungan *R square* dan *Q square*

Evaluasi *inner model* atau model struktural dapat dilakukan dengan tiga cara. Uji ini dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Ketiga cara tersebut adalah dengan melihat dari *R Square*, *Q square* dan *Goodness of Fit*.

4.6.1 Uji *R-square* (R^2)

Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Uji ini dilakukan unsur model dengan melihat *R Square* pada hasil pengujian *software Smart PLS,* dikarenakan pada penelitian ini memiliki satu variabel endogen yaitu Kinerja Manajemen. Berikut ini merupakan tabel hasil perhitungan *R Square* :

Tabel 4.19 *R Square*

	R square (R^2)
Kinerja Manajemen	0.453

Dari tabel 4.19 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R Square* dari variabel kinerja manajemen adalah 0,453 yang berarti variabilitas kinerja manajemen dapat dijelaskan dengan konstruk kinerja manajemen sebesar 45,3%. Hal ini berarti bahwa hubungan atau korelasi antara perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sedang karena berada di kisaran 0.40 – 0.599 (Ridwan dan Engkos Achmad, 2007:62).

4.6.3 Uji *Q square* / *Predicive Relevance* (Q^2)

Prediction relevance (*Q square*) atau dikenal dengan Stone-Geisser's. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dan mengevaluasi seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q square* lebih besar dan nilai *square* kurang dari nol menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2006). Berikut adalah perhitungan Q^2 dari model penelitian ini:

Q^2=1-(1 - R_{1^2}) (1-R_{2^2})……(1-R_{p^2})

Q^2 = 1 – (1 - 0.453^2)

Q^2 = 0.205209

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa pada penelitian ini nilai *Q square* sebesar 0,205209 yang menunjukkan bahwa model termasuk dalam nilai *predictive relevance* yang baik.

4.6.2 *Output Goodness of Fit*

Yang terakhir adalah dengan mencari nilai *Goodness of Fit* (GoF). Berbeda dengan CB-SEM. Untuk nilai GoF pada PLS-SEM harus dicari secara manual. Berikut rumus untuk mencari GoF menurut Tenenhaus (2004):

GoF $= \sqrt{\overline{AVE\ x}\ \overline{R^2}}$

$= \sqrt{0{,}701\ x\ 0{,}453}$

= 0,3792 = 0,38

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

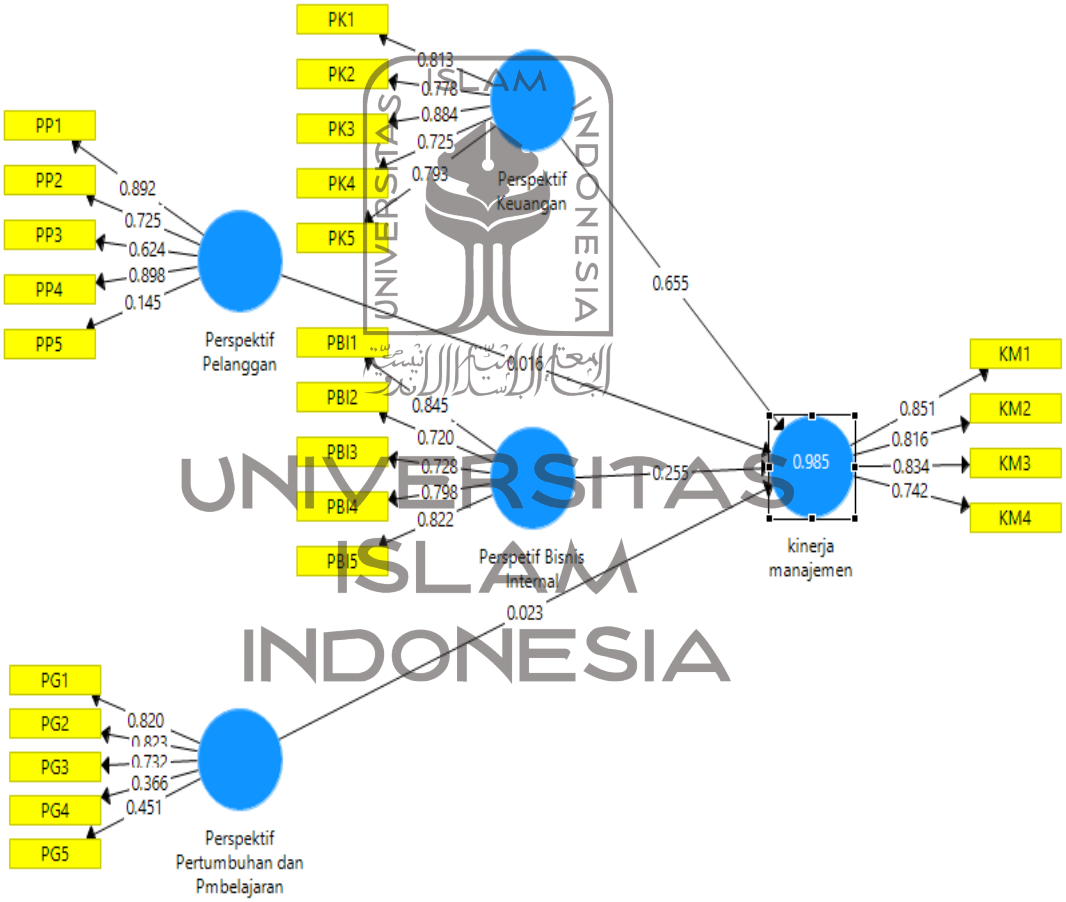


UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan



Gambar 3.6 *Output Smart-PLS Algorithm*

Sumber : Data Primer diolah tahun 2017

5.1.1 Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Manajemen

Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajemen. Hal tersebut dapat dibuktikan dari nilai *original sample* sebesar 0.313 yang menunjukkan angka positif, hasil perhitungan *t-statistics* menunjukkan angka 1.783 dimana angka tersebut lebih kecil dari T-tabel (1,984) pada nilai p <0.05 yaitu 0,075. Oleh karena itu , H_1 tidak dapat diterima. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori yang sudah dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hendaknya perusahaan meningkatkan kemampuannya dalam penerapan pengetahuan ke dalam pekerjaan agar kinerjanya meningkat.

5.1.2 Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Manajemen

Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif pelanggan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajemen. Hal tersebut dapat dibuktikan dari nilai *original sample* sebesar 0.254 yang menunjukkan angka positif, hasil perhitungan *t-statistics* menunjukkan angka 1.577 dimana angka tersebut lebih kecil dari T-tabel (1,984) pada nilai p <0.05 yaitu 0,115. Oleh karena itu , H_1tidak dapat diterima atau ditolak. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori yang sudah dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hendaknya perusahaan memberikan dan meningkatkan pelayanan yang memuaskan, memberikan kemudahan dalam melakukan hubungan dan komunikasi yang baik kepada para pelanggan.

5.1.3 Pengaruh Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Kinerja Manajemen

Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif pelanggan tidak berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajemen. Hal

tersebut dapat dibuktikan dari nilai *original sample* sebesar – 0.102 yang menunjukkan angka negatif, hasil perhitungan *t-statistics* menunjukkan angka 1.286 dimana angka tersebut lebih kecil dari T-tabel (1,984) pada nilai p <0.05 yaitu 0,199. Oleh karena itu , H_1tidak dapat diterima atau ditolak. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori yang sudah dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hendaknya perusahaan melakukan suatu perencanaan. Perencanaan strategis yang perlu digunakan dalam perspektif ini yaitu dengan membentuk manajemen karyawan. Hal ini bisa dikembangkan dengan pembinaan bakat karyawan dalam perusahaan, dengan demikian diharapkan sumber daya manusia PT. Ghim Li Indonesia memiliki individu yang memiliki bakat secara spesifik.

5.1.4 Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Manajemen

Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki pengaruh terhadap Kinerja Manajemen. Hasil Uji T pada *output* PLS menunjukkan nilai t-hitung (1.128) > t-tabel (1,984) artinya hipotesis diterima. Hal ini berarti Perspektif Ptoses Bisnis Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen. Pada perspektif ini, perusahaan harus menerapkan perencanaan strategi yang tepat, sebagai contohnya adalah program efisiensi yang dilakukan dengan melakukan efisiensi biaya. Selanjutnya, bisa dilakukan dengan mitigasi resiko dengan tujuan untuk mengurangi tingkat resiko yang dihadapi perusahaan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen pada PT. Ghim Li Indonesia. Responden penelitian ini berjumlah 100 karyawan dari PT. Ghim Li Indonesia, yang berlokasi di Kawasan Tunas Industrial Estate Blok 3 A – B, Batam Centre, Pulau Batam.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang berhasil dkumpulkan, dan pengujian yang telah dilakukan terhadap permasalahan dengan menggunakan metode SEM - *Partial Least Square* (PLS), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. a) Perspektif Pelanggan berhubungan positif dengan Kinerja Manajemen dengan t - hitung 1,363 berarti < dari t-tabel (1,96) dan P *Value* 0.068 berarti diatas 0,05. Oleh karena itu hipotesis ini tidak terbukti/tidak signifikan.
   b) Perspektif Proses Bisnis Internal berhubungan positif dengan Kinerja Manajemen dengan t-hitung 1,648 berarti < dari t-tabel (1,96) dan P *Value* 0.100 berarti diatas 0,05. Oleh karena itu hipotesis ini tidak terbukti/tidak signifikan.
   c) Perspektif Keuangan berhubungan negatif dengan Kinerja Manajemen dengan t-hitung 0,861 berarti < dari t-tabel (1,96) dan P *Value* 0.390 berarti diatas 0,05. Oleh karena itu hipotesis ini tidak terbukti/tidak signifikan.
   d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran berhubungan positif dengan Kinerja Manajemen dengan t- hitung 1,129 berarti < dari t-tabel (1,96) dan P *Value* 0.260 berarti diatas 0,05. Oleh karena itu hipotesis ini tidak terbukti/tidak signifikan.
2. Variabel independen yang paling dominan mempengaruhi kinerja manajemen perusahaan yaitu perspektif pelanggan yang menunjukkan hasil akhir sebesar 0.313

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6.2 Saran

Saran yang diberikan peneliti berikut ini didasarkan pada hasil evaluasi yang telah dilakukan yaitu agar PT. Ghim Li Indonesia menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja manajemen sehingga kinerja perusahaan dapat diukur secara menyeluruh dan tercipta hubungan yang seimbang antara prengukuran finansial dan non finansial dengan berfokus kepada:

1. PT. GHIM LI INDONESIA hendaknya melakukan perbaikan terhadap indikator-indikator yang masih belum mencapai *target*. Tentunya perbaikan yang dimaksud disini adalah indikator-indikator yang masuk dalam kategori kurang baik. Perusahaan dihimbau untuk memperbaiki indikator-indikator tersebut terlebih dahulu.
2. Pada perspektif keuangan PT. GHIM LI INDONESIA, perusahaan hendaknya merancang sistem kerja dan perlu mengelola aset yang lebih efektif untuk meningkatkan keuntungan perusahaan serta memperkecil hutang jangka pendek dengan cara membeli peralatan, mesin, perlengkapan atau fasilitas pembantu lainnya menggunakan *cash* agar penggunaan utang semakin berkurang.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, PT. GHIM LI INDONESIA dinilai belum cukup optimal dalam pencapaiannya khususnya untuk indikator tingkat kecacatan produksi. Perusahaan dihimbau untuk melakukan perbaikan dengan cara memberikan pelatihan secara berkala kepada seluruh pekerja dan mengharuskan para pekerja untuk mengikuti *SOP* yang berlaku agar tidak terjadi kesalahan yang menyebabkan produk cacat.
4. Pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran, PT. GHIM LI INDONESIA, perusahaan dihimbau untuk melakukan perbaikan dengan sistem penggajian yang baik dan adil, memberikan bonus kepada karyawan yang loyal serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Sedangkan untuk memperbaiki tingkat kehadiran karyawan yang belum maksimal, perusahaan hendaknya memberikan peringatan kepada karyawan yang suka bolos ataupun izin, dan memberikan bonus kepada karyawan yang mencapai tingkat kehadiran 100 %.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5. Perusahaan juga dihimbau untuk melakukan evaluasi terhadap *target-target* indikator dari setiap perspektif yang jauh dari harapan. Hal tersebut dapat terjadi mungkin dikarenakan penetapan pencapaian yang terlalu tinggi ataupun perusahaan belum memberikan kinerja yang maksimal untuk mencapai *target* tersebut.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, Z., Bowra, Z., Ahmad, I., Nawaz, M., & Khan, M.(2011). Performance Measures Used by the Commercial Banks in Pakistan within the Four Perspectives of Balanced Scorecard. *Journal of Money, Investment and Banking*, (21), 20-21

Amin Tunggal Widjaja, 2003, *Pengukuran KInerja Dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo, Jakarta.

Awadallah, E. A. and Allam, A. (2015) 'A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool', *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), pp. 91–99.

Dharma. 2005. *Manajemen kinerja*, Yogyakarta: Pustaka pelajar.

Dessler, G., 2006., *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Alih Bahasa: Rahayu, P., Klaten. PT Intan Sejati.

Flint, D. J. *et al.* (2005) 'LOGISTICS INNOVATION: A CUSTOMER VALUE-ORIENTED SOCIAL PROCESS', *Journal of Business Logistics*, 26(1), pp. 113–147.

Iqbal, A.,Ijaz, M., Latif, F., Mushtaq, H., 2015. *Factors Affecting The Employee's Performance: A Case Study Of Banking Sector In Pakistan*. Faisalabad. Women Campus. University of Sargodha.

Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. 1997. *Manajemen* . Jakarta: Erlangga.

Giannopoulos, G. *et al.* (2013) 'The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies', *International Journal of Business and Management*, 8(14),

Handoko, Hani, 1998, Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE. Yogyakarta.

Kaplan. Robert S dan David Norton. 2000, *Balanced Scorecard*: *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. The Strategy-Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press .

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kaplan, R.S., & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 1(70), 71-79 .

Mulyadi. 2001, *Balanced Scorecard*, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Salemba Empat, Jakarta

Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.

Poureisa, A., Asli, M. and Efteghar, A. (2013) 'Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), pp. 974–978.

Showkat, Sagufta. 2013. *Perfoermance Apprasial In Banking Organization*, Educational Research Multimedia & Publications, Malegaon, India, hal: 6.

Zainal, V.R., Basri, Y.Z., Gunawan, I.D., dan Mardiwisisto. G., 2015. *Manajemen Kinerja untuk Perusahaan dan Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta. Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.

Zizlavsky, O. (2014) 'The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system', *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(3)

Zin, N. M., Sulaiman, S., Ramli, A., & Nawawi, A. (2013). Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case evidence of a Government-linked Company. *Procedia Economics and Finance*, *7*, 197-204.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

LAMPIRAN

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

KUESIONER PENELITIAN

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswi Program Strata Satu (S1) Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang sedang menyusun tugas akhir (Skripsi) sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Teknik.

Nama : Tamara Oktariva

NIM : 13522011

Fak/Jur : Fakultas Teknologi Industri/Teknik Industri

Mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi kueisoner ini dengan lengkap sesuai dengan kondisi sebenarnya. Kuesioner ini akan dijadikan data dalam penelitian saya. Oleh karena itu, Bapak/Ibu/Sdr/I diminta kesediaannya untuk membaca dengan teliti dan menjawabnya dengan lengkap. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, yang terpenting adalah memilih jawaban sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/I. Segala informasi yang diterima dalam penelitian ini akan dijamin kerahasiaannya (*confidential*) dan hanya akan dipergunakan untuk keperluan akademis.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I meluangkan waktu untuk mengisi dan menjawab semua pertanyaan dalam eksperimen ini, saya sampaikan terima kasih.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Peneliti

Tamara Oktariva

BAGIAN SATU : IDENTITAS RESPONDEN

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi identitas secara lengkap (kecuali nama tidak wajib untuk diisi), dan memberi tanda silang (X) atau melingkari jawaban. Setiap pertanyaan hanya berisi satu jawaban.

No. Responden : _____

Tanggal Pengisian : _____

Identitas Responden

1. Nama (tidak wajib untuk diisi) :
2. Jenis Kelamin :

   1 ( ) Laki-laki 2 ( ) Perempuan
3. Usia :

   1 ( ) < 20 th 2 ( ) 21 – 23 th 3 ( ) 24 – 26 th 4 ( ) > 27 th
3. Masa Kerja

   1 ( ) < 5 tahun 2 ( ) 6 – 10 tahun 3 ( ) > 10 tahun

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAGIAN DUA : DAFTAR PERTANYAAN KUESIONER PENELITIAN

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda (X) pada salah satu jawaban yang tersedia.
2. Jawaban yang tersedia berupa skala 1-5 dengan persamaan *scoring* :

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sangat Tidak Setuju				**Sangat Setuju**
1	**2**	**3**	**4**	**5**

A. Pernyataan tentang perspektif keuangan (X1)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan selalu mengembangkan produk atau jasanya					
2	Perusahaan selalu berupaya untuk membangun produk baru agar konsumen merasa nyaman					
3	Perusahaan berusaha untuk mempertahankan setiap konsumennya					
4	Perusahaan selalu memelihara fasilitas yang dimilikinya					
5	Perusahaan berusaha meningkatkan laba perusahaan					

B. Pernyataan tentang perspektif pelanggan (X2)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan berusaha untuk memberikan kepuasan kepada konsumen					
2	Perusahaan selalu memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen					
3	Perusahaan selalu menjaga hubungan baik dengan konsumen					
4	Perusahaan selalu memberikan fasilitas untuk kenyamanan para konsumen					
5	Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang tepat dan prima kepada konsumen					

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

C. Pernyataan tentang perspektif bisnis internal (X3)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan selalu berinovasi untuk mengembangkan produk baru					
2	Perusahaan selalu berhasil mengembangkan produk barunya					
3	Frekuensi pengerjaan ulang produk akibat rusak tidak terlalu lama					
4	Perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan para konsumennya agar konsumen tidak kecewa					
5	Perusahaan berusaha untuk tidak membuang bahan baru percuma akibat kesalahan internal					

D. Pernyataan tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan berupaya agar para pegawai puas dan nyaman bekerja					
2	Perusahaan selalu membuka kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk naik jabatan					
3	Tingkat ketepatan informasi yang diterapkan perusahaan sudah memenuhi standar					
4	Seluruh pegawai memahami visi dan misi perusahaan					
5	Banyak masukan dari pegawai yang diterima oleh perusahaan					

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

E. Pernyataan tentang perspektif kinerja manajemen (y)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Pihak manajemen berusaha untuk kreatif mengembangkan produk-produk baru					
2	Pihak manajemen berusaha untuk beradaptasi dengan para pesaing					
3	Manajemen Perusahaan berhasil meningkatkan laba perusahaan					
4	Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan selalu dilaporkan kepada pihak internal maupun eksternal					

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

JAWABAN RESPONDEN

A. PERSPEKTIF KEUANGAN

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan selalu mengembangkan produk atau jasanya	Perusahaan selalu berupaya untuk membangun produk baru agar konsumen merasa nyaman	Perusahaan berusaha untuk mempertahankan setiap konsumennya	Perusahaan selalu memelihara fasilitas yang dimilikinya	Perusahaan berusaha meningkatkan laba perusahaan
1	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	5	4
2	L	24-26th	6-10 th	4	4	5	5	4
3	L	>27 th	< 5 th	5	4	4	5	4
4	P	24-26th	6-10 th	4	5	5	5	4
5	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4
6	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	5
7	P	>27 th	> 10 th	4	2	2	4	4
8	P	24-26th	6-10 th	4	4	4	5	4
9	P	>27 th	> 10 th	3	4	4	4	5
10	L	>27 th	> 10 th	4	2	3	3	4
11	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
12	P	24-26th	< 5 th	4	4	4	4	4
13	P	24-26th	< 5 th	4	5	5	5	4
14	P	>27 th	> 10 th	3	4	5	5	4
15	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4
16	P	<20 th	< 5 th	2	5	5	5	4
17	P	>27 th	> 10 th	2	4	4	4	5
18	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	5	4

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan selalu mengembangkan produk atau jasanya	Perusahaan selalu berupaya untuk membangun produk baru agar konsumen merasa nyaman	Perusahaan berusaha untuk mempertahankan setiap konsumennya	Perusahaan selalu memelihara fasilitas yang dimilikinya	Perusahaan berusaha meningkatkan laba perusahaan
19	L	>27 th	> 10 th	4	4	5	5	4
20	L	>27 th	> 10 th	5	4	4	5	4
21	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4
22	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4
23	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	4	5
24	L	>27 th	> 10 th	4	2	2	4	4
25	L	21-23th	< 5 th	4	4	4	5	4
26	P	>27 th	> 10 th	3	4	4	4	5
27	P	>27 th	> 10 th	4	2	3	3	4
28	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
29	P	24-26th	6-10 th	4	4	4	4	4
30	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4
31	L	>27 th	> 10 th	3	4	5	5	4
32	L	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4
33	L	>27 th	> 10 th	2	1	2	3	3
34	P	21-23th	< 5 th	2	2	2	2	3
35	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	5	4
36	L	24-26th	6-10 th	4	4	5	5	4
37	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	5	4
38	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4
39	L	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan selalu mengembangkan produk atau jasanya	Perusahaan selalu berupaya untuk membangun produk baru agar konsumen merasa nyaman	Perusahaan berusaha untuk mempertahankan setiap konsumennya	Perusahaan selalu memelihara fasilitas yang dimilikinya	Perusahaan berusaha meningkatkan laba perusahaan
40	P	21-23th	< 5 th	4	4	4	4	5
41	P	>27 th	> 10 th	4	2	2	4	4
42	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	5	4
43	L	>27 th	> 10 th	3	4	4	4	5
44	P	<20th	< 5 th	4	2	3	3	4
45	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
46	L	21-23th	< 5 th	4	4	4	4	4
47	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4
48	P	>27 th	> 10 th	3	4	5	5	4
49	L	21-23th	< 5 th	4	5	5	5	4
50	L	>27 th	> 10 th	2	4	2	3	3
51	L	21-23th	< 5 th	2	2	2	3	3
52	P	>27 th	> 10 th	5	4	2	1	4
53	P	>27 th	> 10 th	4	3	2	4	3
54	P	21-23th	< 5 th	4	4	3	4	4
55	L	>27 th	> 10 th	4	4	5	5	5
56	L	>27 th	> 10 th	5	4	5	4	5
57	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	4	5
58	L	24-26th	6-10 th	4	5	5	5	5
59	L	24-26th	6-10 th	4	5	4	5	4
60	L	>27 th	> 10 th	2	3	3	2	2

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan selalu mengembangkan produk atau jasanya	Perusahaan selalu berupaya untuk membangun produk baru agar konsumen merasa nyaman	Perusahaan berusaha untuk mempertahankan setiap konsumennya	Perusahaan selalu memelihara fasilitas yang dimilikinya	Perusahaan berusaha meningkatkan laba perusahaan
61	L	21-23th	< 5 th	5	3	3	5	4
62	L	>27 th	> 10 th	5	4	4	4	3
63	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5
64	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	5
65	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
66	P	24-26th	6-10 th	5	2	5	5	4
67	P	>27 th	> 10 th	5	5	2	5	4
68	P	21-23th	< 5 th	1	2	2	2	1
69	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5
70	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	5
71	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
72	P	24-26th	6-10 th	5	5	5	5	5
73	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
74	L	>27 th	> 10 th	1	2	1	1	2
75	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	5	2
76	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	4
77	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	5	4
78	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
79	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	4
80	P	>27 th	> 10 th	2	5	5	5	4
81	L	24-26th	6-10 th	2	4	4	4	4

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan selalu mengembangkan produk atau jasanya	Perusahaan selalu berupaya untuk membangun produk baru agar konsumen merasa nyaman	Perusahaan berusaha untuk mempertahankan setiap konsumennya	Perusahaan selalu memelihara fasilitas yang dimilikinya	Perusahaan berusaha meningkatkan laba perusahaan
82	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	5	4
83	L	>27 th	> 10 th	4	4	5	5	4
84	P	24-26th	6-10 th	5	4	4	5	3
85	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4
86	L	21-23th	< 5 th	4	5	5	5	4
87	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
88	P	21-23th	< 5 th	4	2	2	4	4
89	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	5	3
90	P	>27 th	> 10 th	3	4	4	4	4
91	P	>27 th	> 10 th	4	2	3	3	2
92	P	24-26th	6-10 th	4	4	4	4	2
93	P	24-26th	6-10 th	4	4	4	4	4
94	P	24-26th	6-10 th	4	5	5	5	4
95	L	21-23th	< 5 th	3	4	5	5	5
96	L	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	4
97	P	>27 th	> 10 th	4	2	2	4	4
98	P	24-26th	6-10 th	4	4	4	5	3
99	L	>27 th	> 10 th	3	4	4	4	4
100	P	>27 th	> 10 th	4	2	3	3	2

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. PERSPEKTIF PELANGGAN

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan berusaha untuk memberikan kepuasan kepada konsumen	Perusahaan selalu memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen	Perusahaan selalu menjaga hubungan baik dengan konsumen	Perusahaan selalu memberikan fasilitas untuk kenyamanan para konsumen	Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang tepat dan prima kepada konsumen
1	L	>27 th	> 10 th	4	5	4	4	4
2	L	24-26th	6-10 th	5	5	4	5	5
3	L	>27 th	< 5 th	4	4	4	4	5
4	P	24-26th	6-10 th	5	5	3	5	5
5	P	>27 th	> 10 th	5	5	3	5	5
6	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	4	4
7	P	>27 th	> 10 th	4	5	4	4	4
8	P	24-26th	6-10 th	4	5	4	4	4
9	P	>27 th	> 10 th	4	2	4	1	2
10	L	>27 th	> 10 th	3	2	4	4	5
11	L	>27 th	> 10 th	4	3	4	4	4
12	P	24-26th	< 5 th	4	5	5	5	5
13	P	24-26th	< 5 th	4	5	5	4	4
14	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5
15	P	>27 th	> 10 th	5	5	3	5	5
16	P	<20 th	< 5 th	5	5	5	5	5
17	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	5	5
18	L	>27 th	> 10 th	4	5	4	4	4
19	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5
20	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	5
21	P	>27 th	> 10 th	5	5	3	5	5
22	P	>27 th	> 10 th	5	5	3	5	5
23	L	24-26th	6-10 th	5	4	4	4	4

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan berusaha untuk memberikan kepuasan kepada konsumen	Perusahaan selalu memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen	Perusahaan selalu menjaga hubungan baik dengan konsumen	Perusahaan selalu memberikan fasilitas untuk kenyamanan para konsumen	Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang tepat dan prima kepada konsumen
24	L	>27 th	> 10 th	4	5	4	4	4
25	L	21-23th	< 5 th	4	5	4	4	4
26	P	>27 th	> 10 th	4	2	4	5	2
27	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	5	4
28	P	>27 th	> 10 th	4	3	4	4	4
29	P	24-26th	6-10 th	4	5	5	5	5
30	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	4	4
31	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5
32	L	>27 th	> 10 th	5	5	3	5	5
33	L	>27 th	> 10 th	3	3	2	3	3
34	P	21-23th	< 5 th	2	1	2	2	2
35	L	24-26th	6-10 th	4	5	4	4	4
36	L	24-26th	6-10 th	5	5	4	5	5
37	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	5
38	P	>27 th	> 10 th	5	5	3	5	5
39	L	>27 th	> 10 th	5	5	3	5	5
40	P	21-23th	< 5 th	5	4	4	4	4
41	P	>27 th	> 10 th	4	5	4	4	4
42	L	>27 th	> 10 th	4	5	4	4	4
43	L	>27 th	> 10 th	4	2	4	1	2
44	P	<20th	< 5 th	3	2	4	4	5
45	P	>27 th	> 10 th	4	3	4	4	4
46	L	21-23th	< 5 th	4	5	5	5	5
47	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	4	4
48	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan berusaha untuk memberikan kepuasan kepada konsumen	Perusahaan selalu memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen	Perusahaan selalu menjaga hubungan baik dengan konsumen	Perusahaan selalu memberikan fasilitas untuk kenyamanan para konsumen	Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang tepat dan prima kepada konsumen
49	L	21-23th	< 5 th	5	5	3	5	5
50	L	>27 th	> 10 th	3	3	2	3	3
51	L	21-23th	< 5 th	4	4	3	3	3
52	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	4	5
53	P	>27 th	> 10 th	5	3	4	2	5
54	P	21-23th	< 5 th	4	5	4	4	4
55	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
56	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5
57	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	4	4
58	L	24-26th	6-10 th	4	4	5	5	4
59	L	24-26th	6-10 th	5	5	5	4	5
60	L	>27 th	> 10 th	2	1	2	1	2
61	L	21-23th	< 5 th	3	2	5	4	3
62	L	>27 th	> 10 th	4	3	4	4	4
63	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
64	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	4	4
65	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
66	P	24-26th	6-10 th	5	5	5	5	5
67	P	>27 th	> 10 th	4	4	5	4	5
68	P	21-23th	< 5 th	2	1	1	2	2
69	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	5
70	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	5
71	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	5
72	P	24-26th	6-10 th	5	5	5	5	5
73	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan berusaha untuk memberikan kepuasan kepada konsumen	Perusahaan selalu memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen	Perusahaan selalu menjaga hubungan baik dengan konsumen	Perusahaan selalu memberikan fasilitas untuk kenyamanan para konsumen	Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang tepat dan prima kepada konsumen
74	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	4	5
75	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	5	5
76	P	21-23th	< 5 th	4	4	5	4	4
77	P	24-26th	6-10 th	4	5	5	4	5
78	P	>27 th	> 10 th	4	4	5	4	4
79	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	4	5
80	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	4	5
81	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	5	5
82	L	>27 th	> 10 th	2	2	4	4	4
83	L	>27 th	> 10 th	4	4	5	4	4
84	P	24-26th	6-10 th	4	4	4	5	4
85	P	>27 th	> 10 th	2	3	3	4	5
86	L	21-23th	< 5 th	4	4	4	4	4
87	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
88	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	4	4
89	L	>27 th	> 10 th	4	5	5	4	5
90	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	4	5
91	P	>27 th	> 10 th	1	2	3	3	3
92	P	24-26th	6-10 th	2	2	2	3	2
93	P	24-26th	6-10 th	4	4	5	4	4
94	P	24-26th	6-10 th	4	5	5	4	5
95	L	21-23th	< 5 th	4	4	5	4	4
96	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	4	5
97	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	4	4
98	P	24-26th	6-10 th	4	5	5	4	5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan berusaha untuk memberikan kepuasan kepada konsumen	Perusahaan selalu memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen	Perusahaan selalu menjaga hubungan baik dengan konsumen	Perusahaan selalu memberikan fasilitas untuk kenyamanan para konsumen	Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang tepat dan prima kepada konsumen
99	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	4	5
100	P	>27 th	> 10 th	1	2	3	3	3

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

C. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan selalu berinovasi untuk mengembangkan produk baru	Perusahaan selalu berhasil mengembangkan produk barunya	Frekuensi pengerjaan ulang produk akibat rusak tidak terlalu lama	Perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan para konsumennya agar konsumen tidak kecewa	Perusahaan berusaha untuk tidak membuang bahan baru percuma akibat kesalahan internal
1	L	>27 th	> 10 th	5	3	4	4	4
2	L	24-26th	6-10 th	5	5	4	5	4
3	L	>27 th	< 5 th	5	5	5	5	5
4	P	24-26th	6-10 th	5	5	4	5	4
5	P	>27 th	> 10 th	4	5	4	5	4
6	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	5	4
7	P	>27 th	> 10 th	2	4	4	4	4
8	P	24-26th	6-10 th	4	3	4	5	4
9	P	>27 th	> 10 th	1	4	3	5	4
10	L	>27 th	> 10 th	4	2	4	5	3
11	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	5
12	P	24-26th	< 5 th	5	5	4	5	5
13	P	24-26th	< 5 th	4	5	4	5	5
14	P	>27 th	> 10 th	5	5	3	5	4
15	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	4
16	P	<20 th	< 5 th	5	5	5	5	5
17	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
18	L	>27 th	> 10 th	5	3	4	4	4
19	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	4
20	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
21	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	4

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan selalu berinovasi untuk mengembangkan produk baru	Perusahaan selalu berhasil mengembangkan produk barunya	Frekuensi pengerjaan ulang produk akibat rusak tidak terlalu lama	Perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan para konsumennya agar konsumen tidak kecewa	Perusahaan berusaha untuk tidak membuang bahan baru percuma akibat kesalahan internal
22	P	>27 th	> 10 th	4	5	4	5	4
23	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	5	4
24	L	>27 th	> 10 th	2	4	4	4	4
25	L	21-23th	< 5 th	4	3	4	5	4
26	P	>27 th	> 10 th	5	4	3	5	4
27	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	4	4
28	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	5
29	P	24-26th	6-10 th	5	5	4	5	5
30	P	>27 th	> 10 th	4	5	4	5	5
31	L	>27 th	> 10 th	5	5	3	5	4
32	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	4
33	L	>27 th	> 10 th	3	2	2	1	2
34	P	21-23th	< 5 th	3	3	2	5	2
35	L	24-26th	6-10 th	5	3	4	4	4
36	L	24-26th	6-10 th	5	5	4	5	4
37	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
38	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	4
39	L	>27 th	> 10 th	4	5	4	5	4
40	P	21-23th	< 5 th	4	4	4	5	4
41	P	>27 th	> 10 th	2	4	4	4	4
42	L	>27 th	> 10 th	4	3	4	5	4
43	L	>27 th	> 10 th	1	3	3	5	4
44	P	<20th	< 5 th	4	5	4	5	4

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan selalu berinovasi untuk mengembangkan produk baru	Perusahaan selalu berhasil mengembangkan produk barunya	Frekuensi pengerjaan ulang produk akibat rusak tidak terlalu lama	Perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan para konsumennya agar konsumen tidak kecewa	Perusahaan berusaha untuk tidak membuang bahan baru percuma akibat kesalahan internal
45	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	5
46	L	21-23th	< 5 th	5	5	4	5	5
47	P	>27 th	> 10 th	4	5	4	5	5
48	P	>27 th	> 10 th	5	5	3	5	4
49	L	21-23th	< 5 th	5	5	4	5	4
50	L	>27 th	> 10 th	3	2	2	1	2
51	L	21-23th	< 5 th	2	4	3	4	4
52	P	>27 th	> 10 th	3	3	4	4	4
53	P	>27 th	> 10 th	3	5	4	5	4
54	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	5
55	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	4
56	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	4
57	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	5	4
58	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	5	5
59	L	24-26th	6-10 th	4	5	4	5	5
60	L	>27 th	> 10 th	1	1	2	2	2
61	L	21-23th	< 5 th	4	2	4	4	3
62	L	>27 th	> 10 th	4	4	3	4	5
63	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
64	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	5
65	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	4
66	P	24-26th	6-10 th	5	5	5	5	4
67	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan selalu berinovasi untuk mengembangkan produk baru	Perusahaan selalu berhasil mengembangkan produk barunya	Frekuensi pengerjaan ulang produk akibat rusak tidak terlalu lama	Perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan para konsumennya agar konsumen tidak kecewa	Perusahaan berusaha untuk tidak membuang bahan baru percuma akibat kesalahan internal
68	P	21-23th	< 5 th	1	1	1	1	2
69	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
70	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	5
71	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
72	P	24-26th	6-10 th	5	5	5	5	5
73	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
74	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
75	P	>27 th	> 10 th	4	5	5	5	5
76	P	21-23th	< 5 th	5	4	4	4	5
77	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	5	5
78	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	5	5
79	P	>27 th	> 10 th	5	3	5	5	5
80	P	>27 th	> 10 th	5	3	5	5	4
81	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	4	4
82	L	>27 th	> 10 th	5	4	4	4	2
83	L	>27 th	> 10 th	5	4	4	4	4
84	P	24-26th	6-10 th	2	4	5	2	5
85	P	>27 th	> 10 th	4	4	5	4	5
86	L	21-23th	< 5 th	3	4	4	4	4
87	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
88	P	21-23th	< 5 th	5	5	4	4	4
89	L	>27 th	> 10 th	5	4	5	5	5
90	P	>27 th	> 10 th	5	3	5	5	5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan selalu berinovasi untuk mengembangkan produk baru	Perusahaan selalu berhasil mengembangkan produk barunya	Frekuensi pengerjaan ulang produk akibat rusak tidak terlalu lama	Perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan para konsumennya agar konsumen tidak kecewa	Perusahaan berusaha untuk tidak membuang bahan baru percuma akibat kesalahan internal
91	P	>27 th	> 10 th	3	2	3	3	3
92	P	24-26th	6-10 th	1	2	2	2	3
93	P	24-26th	6-10 th	5	4	4	4	5
94	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	5	5
95	L	21-23th	< 5 th	4	4	4	5	5
96	L	>27 th	> 10 th	5	3	5	5	5
97	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	4	4
98	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	5	5
99	L	>27 th	> 10 th	5	3	5	5	5
100	P	>27 th	> 10 th	3	2	3	3	3

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

D. PERSPEKTIF PROSES PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan berupaya agar para pegawai puas dan nyaman bekerja	Perusahaan selalu membuka kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk naik jabatan	Tingkat ketepatan informasi yang diterapkan perusahaan sudah memenuhi standar	Seluruh pegawai memahami visi dan misi perusahaan	Banyak masukan dari pegawai yang diterima oleh perusahaan
1	L	>27 th	> 10 th	3	4	4	4	5
2	L	24-26th	6-10 th	5	5	4	5	5
3	L	>27 th	< 5 th	5	4	4	4	5
4	P	24-26th	6-10 th	5	5	5	5	5
5	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
6	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
7	P	>27 th	> 10 th	4	4	2	2	4
8	P	24-26th	6-10 th	3	4	4	4	5
9	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
10	L	>27 th	> 10 th	2	3	2	3	3
11	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
12	P	24-26th	< 5 th	5	5	4	4	4
13	P	24-26th	< 5 th	5	5	5	5	5
14	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5
15	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
16	P	<20 th	< 5 th	5	5	5	5	4
17	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	4
18	L	>27 th	> 10 th	3	4	4	4	5
19	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5
20	L	>27 th	> 10 th	5	4	4	4	5
21	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
22	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
23	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	4	4

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan berupaya agar para pegawai puas dan nyaman bekerja	Perusahaan selalu membuka kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk naik jabatan	Tingkat ketepatan informasi yang diterapkan perusahaan sudah memenuhi standar	Seluruh pegawai memahami visi dan misi perusahaan	Banyak masukan dari pegawai yang diterima oleh perusahaan
24	L	>27 th	> 10 th	4	4	2	2	4
25	L	21-23th	< 5 th	3	4	4	4	5
26	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
27	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	4
28	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
29	P	24-26th	6-10 th	5	5	4	4	4
30	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
31	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5
32	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
33	L	>27 th	> 10 th	2	3	1	2	3
34	P	21-23th	< 5 th	3	1	2	2	2
35	L	24-26th	6-10 th	3	4	4	4	5
36	L	24-26th	6-10 th	5	5	4	5	5
37	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	4	5
38	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
39	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
40	P	21-23th	< 5 th	4	4	4	4	4
41	P	>27 th	> 10 th	4	4	5	5	4
42	L	>27 th	> 10 th	3	4	4	4	5
43	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
44	P	<20th	< 5 th	5	3	2	3	3
45	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
46	L	21-23th	< 5 th	5	5	4	4	4
47	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
48	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	5	5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan berupaya agar para pegawai puas dan nyaman bekerja	Perusahaan selalu membuka kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk naik jabatan	Tingkat ketepatan informasi yang diterapkan perusahaan sudah memenuhi standar	Seluruh pegawai memahami visi dan misi perusahaan	Banyak masukan dari pegawai yang diterima oleh perusahaan
49	L	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	5
50	L	>27 th	> 10 th	2	3	5	2	3
51	L	21-23th	< 5 th	4	3	3	2	2
52	P	>27 th	> 10 th	3	3	4	4	5
53	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	5	5
54	P	21-23th	< 5 th	5	4	4	4	5
55	L	>27 th	> 10 th	5	4	5	5	5
56	L	>27 th	> 10 th	5	4	5	5	5
57	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	4	4
58	L	24-26th	6-10 th	4	5	2	2	4
59	L	24-26th	6-10 th	5	5	4	4	5
60	L	>27 th	> 10 th	1	2	5	5	3
61	L	21-23th	< 5 th	2	4	2	3	3
62	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
63	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	4	4
64	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	5
65	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
66	P	24-26th	6-10 th	5	5	5	5	5
67	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	4	3
68	P	21-23th	< 5 th	1	1	2	2	1
69	P	>27 th	> 10 th	3	5	5	4	5
70	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	5
71	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
72	P	24-26th	6-10 th	5	5	5	5	5
73	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan berupaya agar para pegawai puas dan nyaman bekerja	Perusahaan selalu membuka kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk naik jabatan	Tingkat ketepatan informasi yang diterapkan perusahaan sudah memenuhi standar	Seluruh pegawai memahami visi dan misi perusahaan	Banyak masukan dari pegawai yang diterima oleh perusahaan
74	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
75	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
76	P	21-23th	< 5 th	3	4	4	4	3
77	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	4	5
78	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5	5
79	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	4	5
80	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	4	5
81	L	24-26th	6-10 th	4	4	5	4	4
82	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	4	4
83	L	>27 th	> 10 th	3	4	5	4	3
84	P	24-26th	6-10 th	4	3	5	4	4
85	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	4	5
86	L	21-23th	< 5 th	4	4	4	5	4
87	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	5	5
88	P	21-23th	< 5 th	5	4	5	5	5
89	L	>27 th	> 10 th	5	3	5	4	5
90	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	4	5
91	P	>27 th	> 10 th	2	2	1	2	2
92	P	24-26th	6-10 th	3	2	5	2	3
93	P	24-26th	6-10 th	3	4	4	4	3
94	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	4	5
95	L	21-23th	< 5 th	5	5	5	5	5
96	L	>27 th	> 10 th	5	4	5	4	5
97	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	5	5
98	P	24-26th	6-10 th	5	3	5	4	5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Perusahaan berupaya agar para pegawai puas dan nyaman bekerja	Perusahaan selalu membuka kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk naik jabatan	Tingkat ketepatan informasi yang diterapkan perusahaan sudah memenuhi standar	Seluruh pegawai memahami visi dan misi perusahaan	Banyak masukan dari pegawai yang diterima oleh perusahaan
99	L	>27 th	> 10 th	5	4	5	4	5
100	P	>27 th	> 10 th	2	2	1	2	2

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

E. KINERJA MANAJEMEN

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Pihak manajemen berusaha untuk kreatif mengembangkan produk-produk baru	Pihak manajemen berusaha untuk beradaptasi dengan para pesaing	Manajemen Perusahaan berhasil meningkatkan laba perusahaan	Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan selalu dilaporkan kepada pihak internal maupun eksternal
1	L	>27 th	> 10 th	3	1	2	3
2	L	24-26th	6-10 th	5	4	3	4
3	L	>27 th	< 5 th	4	4	4	5
4	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	5
5	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	5
6	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5
7	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5
8	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	5
9	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5
10	L	>27 th	> 10 th	3	1	2	3
11	L	>27 th	> 10 th	4	4	5	2
12	P	24-26th	< 5 th	4	4	5	3
13	P	24-26th	< 5 th	5	4	5	4
14	P	>27 th	> 10 th	5	3	5	5
15	P	>27 th	> 10 th	5	3	5	5
16	P	<20 th	< 5 th	5	4	4	4
17	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	4
18	L	>27 th	> 10 th	5	4	5	4
19	L	>27 th	> 10 th	5	4	4	3
20	L	>27 th	> 10 th	5	4	4	4
21	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	3
22	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	4
23	L	24-26th	6-10 th	4	5	5	3
24	L	>27 th	> 10 th	5	4	5	3

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Pihak manajemen berusaha untuk kreatif mengembangkan produk-produk baru	Pihak manajemen berusaha untuk beradaptasi dengan para pesaing	Manajemen Perusahaan berhasil meningkatkan laba perusahaan	Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan selalu dilaporkan kepada pihak internal maupun eksternal
25	L	21-23th	< 5 th	5	3	5	3
26	P	>27 th	> 10 th	5	2	3	3
27	P	>27 th	> 10 th	4	2	2	5
28	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	4
29	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	3
30	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	5
31	L	>27 th	> 10 th	5	3	5	5
32	L	>27 th	> 10 th	5	3	5	4
33	L	>27 th	> 10 th	3	4	4	3
34	P	21-23th	< 5 th	5	4	4	3
35	L	24-26th	6-10 th	5	4	5	4
36	L	24-26th	6-10 th	5	4	4	3
37	P	>27 th	> 10 th	5	4	3	5
38	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	5
39	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	4
40	P	21-23th	< 5 th	4	5	5	4
41	P	>27 th	> 10 th	4	4	5	3
42	L	>27 th	> 10 th	5	3	5	3
43	L	>27 th	> 10 th	4	2	3	5
44	P	<20th	< 5 th	4	3	2	4
45	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	4
46	L	21-23th	< 5 th	5	4	5	4
47	P	>27 th	> 10 th	5	4	5	3
48	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5
49	L	21-23th	< 5 th	5	4	5	4
50	L	>27 th	> 10 th	3	4	4	4

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Pihak manajemen berusaha untuk kreatif mengembangkan produk-produk baru	Pihak manajemen berusaha untuk beradaptasi dengan para pesaing	Manajemen Perusahaan berhasil meningkatkan laba perusahaan	Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan selalu dilaporkan kepada pihak internal maupun eksternal
51	L	21-23th	< 5 th	5	5	4	3
52	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	4
53	P	>27 th	> 10 th	5	2	3	4
54	P	21-23th	< 5 th	5	5	3	5
55	L	>27 th	> 10 th	5	4	4	5
56	L	>27 th	> 10 th	5	5	4	4
57	L	24-26th	6-10 th	4	5	5	4
58	L	24-26th	6-10 th	4	5	5	4
59	L	24-26th	6-10 th	5	5	5	5
60	L	>27 th	> 10 th	3	5	3	4
61	L	21-23th	< 5 th	3	1	1	3
62	L	>27 th	> 10 th	3	5	5	3
63	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	4
64	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5
65	L	>27 th	> 10 th	5	4	5	5
66	P	24-26th	6-10 th	5	4	4	5
67	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	4
68	P	21-23th	< 5 th	1	4	4	3
69	P	>27 th	> 10 th	5	3	3	3
70	P	21-23th	< 5 th	5	4	4	3
71	P	>27 th	> 10 th	5	5	4	4
72	P	24-26th	6-10 th	5	5	5	5
73	L	>27 th	> 10 th	5	2	2	2
74	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	4
75	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	4
76	P	21-23th	< 5 th	4	4	4	5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

No.	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Pihak manajemen berusaha untuk kreatif mengembangkan produk-produk baru	Pihak manajemen berusaha untuk beradaptasi dengan para pesaing	Manajemen Perusahaan berhasil meningkatkan laba perusahaan	Hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan selalu dilaporkan kepada pihak internal maupun eksternal
77	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	5
78	P	>27 th	> 10 th	4	4	4	5
79	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5
80	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5
81	L	24-26th	6-10 th	4	4	4	4
82	L	>27 th	> 10 th	4	2	2	4
83	L	>27 th	> 10 th	4	4	4	5
84	P	24-26th	6-10 th	4	4	4	4
85	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	4
86	L	21-23th	< 5 th	4	4	4	4
87	P	>27 th	> 10 th	5	4	4	4
88	P	21-23th	< 5 th	5	5	5	5
89	L	>27 th	> 10 th	5	4	5	5
90	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5
91	P	>27 th	> 10 th	3	1	2	3
92	P	24-26th	6-10 th	1	2	2	2
93	P	24-26th	6-10 th	4	4	4	5
94	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	5
95	L	21-23th	< 5 th	4	4	4	5
96	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5
97	P	>27 th	> 10 th	5	5	5	5
98	P	24-26th	6-10 th	5	4	5	5
99	L	>27 th	> 10 th	5	5	5	5
100	P	>27 th	> 10 th	3	1	2	3

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA