

ARTIKEL

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DI PT APIKOMINDO TDC PARE
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**



Oleh:

Pria Yogi Aditama

NPM : 14.1.02.01.0369

Dibimbing oleh :

- 1. Faisol, S.Pd., M.M.**
- 2. Erna Puspita, M.Ak.**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI
2019**



**SURAT PERNYATAAN
ARTIKEL SKRIPSI TAHUN 2019**



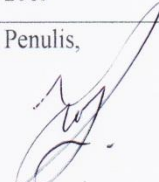
Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Pria Yogi Aditama
NPM : 14.1.02.01.0369
Telepon/HP : 082234620039
Alamat Surel (Email) : priyayogiaditama@gmail.com
Judul Artikel : Analisis Kinerja Perusahaan di PT Apikomindo TDC
Pare dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*
Fakultas – Program Studi : Ekonomi - Akuntansi
Nama Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI
Alamat Perguruan Tinggi : JL. KH. ACHMAD DAHLAN NO. 76 KEDIRI

Dengan ini menyatakan bahwa :

- artikel yang saya tulis merupakan karya saya pribadi (bersama tim penulis) dan bebas plagiarisme;
- artikel telah diteliti dan disetujui untuk diterbitkan oleh Dosen Pembimbing I dan II.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian data dengan pernyataan ini dan atau ada tuntutan dari pihak lain, saya bersedia bertanggungjawab dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Mengetahui		Kediri, 20 Februari 2019
Pembimbing I  Faisol, S.Pd., M.M. NIP / NIDN 0712046903	Pembimbing II  Erna Puspita, M.Ak. NIP / NIDN 0711128803	Penulis,  Pria Yogi Aditama NPM 14.1.02.01.0369

Pria Yogi Aditama | 14.1.02.01.0369
Ekonomi - Akuntansi

simki.unpkediri.ac.id
|| 1 ||

ANALISIS KINEJERA PERUSAHAAN DI PT APIKOMINDO TDC PARE DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Pria Yogi Aditama
14.1.02.01.0369
Ekonomi - Akuntansi
priyayogiaditama@gmail.com
Faisol, S.Pd., M.M.
Erna Puspita, M.Ak
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di PT Apikomindo TDC Pare dengan melakukan analisis kinerja dengan melakukan metode pendekatan *balanced scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja dengan *balanced scorecard* dan merekomendasi hasil kepada perusahaan, Metode penelitian yang dipakai adalah metode survei dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini dilatarbelakangi dari hasil pengamatan peneliti bahwasanya kinerja pada PT Apikomindo TDC Pare masih menggunakan sistem pengukuran kinerja dengan cara tradisional dimana pengukuran kinerja tradisional masih menitikberatkan pada sisi hasil keuangan laba perusahaan. Akibatnya kinerja perusahaan menurun karena kemampuan kinerja, kemampuan sistem informasi, motivasi karyawan menjadi terbatas dampak dari pengukuran kinerja secara tradisional.

Dari hasil analisis ke empat perspektif *balanced scorecard* didapatkan hasil analisis yang baik untuk perspektif keuangan yaitu dimana perspektif keuangan mendapatkan hasil nilai analisis 0,009 terhadap kinerja perusahaan, perspektif pelanggan dengan hasil analisis sebesar 0,002 terhadap kinerja perusahaan, perspektif proses bisnis internal dengan hasil analisis sebesar 0,002 terhadap kinerja perusahaan dan yang terakhir perspektif pertumbuhan dianggap buruk dengan hasil analisis sebesar 0,305.

Kata Kunci : kinerja perusahaan, *balanced scorecard*

I. LATAR BELAKANG

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain (Hanuma, 2010). Oleh

karena itu dibutuhkan suatu alat ukur untuk dapat mengukur kinerja sehingga dapat diketahui apakah tujuan, strategi dan sasaran yang sudah diterapkan telah tercapai dengan baik atau tidak.

Pengukuran kinerja menurut Wibowo (2014:155), “Merupakan kegiatan untuk mengukur kinerja guna

mengetahui apakah terdapat deviasi selama pelaksanaan kinerja dan apakah kinerja yang selama ini dilaksanakan telah mencapai hasil sesuai yang diharapkan”. Dengan pengukuran kinerja, maka dapat diketahui kemajuan organisasi serta dapat meningkatkan kualitas dalam pengambilan keputusan dan dapat mendeteksi kelemahan-kelemahan yang ada pada organisasi sehingga memungkinkan untuk melakukan perbaikan di masa mendatang.

Kinerja adalah suatu hal yang sangat penting dan harus diperhatikan di suatu perusahaan, baik pada perusahaan kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan adalah bentuk pertanggung-jawaban kepada organisasi. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Pengukuran kinerja tradisional merupakan pengukuran kinerja yang selama ini telah banyak digunakan. Pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan, penilain kinerja perusahaan tradisional yang semata-mata hanya

berfokus dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non-keuangan, seperti kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non-keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

Menurut Mulyadi (2009:4), menjelaskan *balanced scorecard* adalah :

Bahwa Kaplan dan Norton pada tahun 1990 telah memperkenalkan sebuah metode pengukuran kinerja modern yang berguna untuk menyeimbangkan antara aspek keuangan dan aspek non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang yang secara umum dinamakan sebagai *Balanced Scorecard*.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis

dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai hasil nilai kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis, terdapat empat perspektif *balanced scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu : (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) pespektif proses bisnis internal, (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

PT Apikomindo TDC Pare merupakan perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa layanan dan jaringan telekomunikasi sekaligus distributor yang telah beroperasi di Indonesia. Perkembangan teknologi dan informasi yang cepat, menuntut

perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kualitas dan kuantitas pelayanannya. Perusahaan harus lebih kompetitif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan masyarakat yang semakin hari semakin meningkat dan kompleks. Masuknya perusahaan-perusahaan operator baru yang ikut serta berkompetisi untuk mendapatkan pasar, hal ini menjadikan persaingan antara perusahaan telekomunikasi yang ada pada saat ini menjadi lebih berat.

Fakta yang terjadi menunjukkan bahwa PT Apikomindo TDC Pare hasil dari wawancara yang telah dilakukan ditemukan bahwa kinerja perusahaan kurang maksimal, disebabkan karna kurangnya gaji karyawan yang masih dibawah UMR (upah minimum regional) selama 5 tahun belakangan ini, hal tersebut yang menyebabkan loyalitas dan motivasi terhadap kinerja perusahaan menjadi buruk, padahal seharusnya tahun 2019 UMR daerah kabupaten kediri bisa sebesar Rp 1.800.000 per bulanya, tapi beda halnya dengan PT Apikomindo Pare yang dimana karyawan hanya menerima gaji cuma Rp 1.200.000 perbulan. Loyalitas dan motivasi kinerja karyawan akan mempengaruhi hasil dari kinerja suatu perusahaan, hal serupa juga telah dijelaskan oleh penelitian Rizky (2018),

yang menjelaskan bahwa loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan hanya berfokus pada aspek keuangan atau penilaian kinerja tradisional, gaya kepemimpinan otoriter yang seperti ini berdampak pada kepuasan karyawan, tidak adanya insentif, kompensasi, reward yang diberikan kepada karyawan guna untuk menunjang kinerja perusahaan menjadi lebih baik akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan hal serupa juga telah di jelaskan oleh penelitian Siregar (2019), yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap kepuasan kinerja perusahaan. Kurangnya hubungan antara pimpinan dengan bawahan yang mengakibatkan terjangkaunya informasi yang didapatkan oleh karyawan yang menyangkut tentang kinerja perusahaan, terkait dengan pergantian target yang secara tiba-tiba hal serupa juga dijelaskan oleh Zul Pakar (2014), menjelaskan dalam hubungan antara atasan dengan bawahan perlu adanya saling pengertian, pemahaman karakter antara atasan dengan bawahan. Dan selalu melaksanakan antara hak dan kewajiban yang telah ditentukan. Sehingga bisa menjaga hubungan yang baik. Dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan,

maka suatu perusahaan akan berjalan dengan lancar. Dan perusahaan akan mengalami kemajuan.

Dari permasalahan yang terjadi pada PT Apikomindo TDC Pare penulis tertatik untuk membuat judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”, karna perspektif *balanced scorecard* menyangkut seluruh kinerja pada suatu organisasi ataupun perusahaan, dari aspek non-keuangan hingga keuangannya. Oleh sebab itulah kinerja dengan metode *balanced scorecard* ini yang akan mendasari penelitian di PT Apikomindo TDC Pare yang pada nantinya perusahaan ini akan memerlukan sistem kinerja yang tepat yaitu dengan *balanced scorecard*

II. METODE

A. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2013:80), menyebutkan bahwa “Wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh

karyawan PT Apikomindo TDC Pare.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2013: 81), menjelaskan “Sampel bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.

Menurut Sugiyono (2015:81), teknik sampel “Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan diantaranya *Probability Sampling* dan *Non Probability Sampling*”.

Menurut Sugiyono (2015:82), mendefinisikan *Probability Sampling* yaitu “Teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik ini meliputi: *simple random sampling*, *proportionate stratified random sampling*, *disproportionate stratified random sampling*, *cluster sampling*”.

Menurut Sugiyono (2015: 84), mendefinisikan *Non-*

Probability Sampling yaitu “Teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi: sampling sistematis, kuota, aksidental, *porpusive*, jenuh dan *snowball*”.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik sampel sampling jenuh yang terdapat di *Non-Probability Sampling*. Sugiyono (2015: 85) mendefinisikan sampling jenuh yaitu sebagai berikut :

Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Jadi dari penjelasan teknik sampel diatas penulis tidak menentukan sampel, karena seluruh anggota populasi akan diteliti. Dalam penulisan skripsi ini, penulis menentukan sampel adalah seluruh karyawan PT

Apikomindo TDC Pare yang berjumlah 10 orang.

B. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

Sugiyono (2013: 38), menjelaskan “Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan”. Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi :

- (1) Variabel independen (bebas) yaitu variabel yang menjelaskan dan memengaruhi variabel lain.
- (2) Variabel dependen (terikat) yaitu variabel yang dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel independen.

Dengan demikian sesuai judul penelitian, maka akan mengelompokan variable-variable yang digunakan menjadi dua variable yaitu :

1. Variable Independen

Sugiyono (2013: 39), menjelaskan bahwa “Variabel independen adalah variabel yang sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, dan antasenden”. Dalam bahasa

Indonesia variabel ini sering disebut dengan variabel bebas. Variabel ini mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *balanced scorecard* (X).

X1: Perspektif Keuangan

X2: Perspektif Pelanggan

X3: Perspektif Proses Bisnis Internal

X4: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

2. Variable Dependen

Sugiyono (2013: 39), menjelaskan bahwa “variabel dependen sering disebut sebagai variabel *output*, kriteria, dan konsekuen”. Dalam bahasa Indonesia variabel dependen sering disebut dengan variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y).

C. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian adalah kegiatan yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi dari konsumen yang

berwujud angket yang berisi tentang sejumlah pertanyaan/pernyataan. Menurut Sugiyono (2010:131) “instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Instrumen pada penelitian ini adalah berupa angket atau kuesioner. Sugiyono (2010:199) menjelaskan bahwa “kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”.

Pada instrumen ini, peneliti melakukan menyampaikan angket yang dilakukan langsung oleh peneliti kepada responden dan peneliti menunggu sampai responden selesai mengisi, kemudian angket langsung dikembalikan ke peneliti. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi angket hilang atau tidak kembali.

Adapun data yang diperoleh dari penyebaran angket ini adalah data kuantitatif, karena setiap jawaban responden diberi skor yang kemudian datanya diolah. Untuk memudahkan penyusunan instrumen, maka perlu digunakan kisi-kisi instrumen.

Pada penelitian ini penulis menggunakan skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2010:132) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

D. PENGUMPULAN DATA

Sugiyono (2013:187), menyatakan bahwa secara umum terdapat 2 macam teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, studi literatur, dan kuisisioner yaitu sebagai berikut :

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil dan teknik wawancara ini dilakukan terhadap pimpinan perusahaan atau kepala cabang dan karyawan yang berkepentingan dalam perusahaan, serta data yang diperoleh dari pihak-pihak pelanggan yang berkaitan langsung dengan perusahaan. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self report*, atau setidaknya pada

pengetahuan atau keyakinan pribadi.

Studi Literatur teknik ini mengungkapkan berbagai teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang dihadapi peneliti sebagai bahan pembahasan yang relevan dan dapat memperlengkap hasil penelitian dengan menggunakan beberapa literatur, yaitu berupa jurnal, buku, artikel, dan lainnya yang berhubungan dengan masalah dan tujuan penelitian. Sejalan dengan itu. Danial dan Warsiah (2007:80), mengungkapkan bahwa studi literatur adalah “Teknik penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan sejumlah buku, majalah yang berkenaan dengan masalah dan tujuan penelitian”.

Dalam menggunakan teknik studi literatur, peneliti melakukan penambahan informasi melalui membaca dan mempelajari beberapa buku yang berhubungan dengan penelitian yang sedang peneliti jalani, agar mendapatkan informasi lain yang dapat mendukung hasil dari penelitian tersebut

Kuisisioner menurut Sugiyono (2013: 137), “Kuisisioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”.

Dokumentasi Teknik Dokumentasi, Menurut

Sugiyono (2013:240), “Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara :

- 1) Penyebaran kuisisioner yaitu penyebaran angket seperangkat pertanyaan dari peniliti kepada karyawan menyangkut kinerja di PT Apikomindo TDC Pare.
- 2) Wawancara kepada branch manager dan karyawan-karyawan PT Apikomindo TDC Pare menyangkut perihal kinerja perusahaan dan

informasi-informasi
lainya.

- 3) Dokumentasi mencari beberapa data-data mengenai sejarah perusahaan ataupun data-data lainya yang menyangkut karyawan PT Apikomindo TDC Pare.

Penelitian dilakukan di PT Apikomindo TDC Pare, peneliti mengambil 10 responden dari tiga bidang pekerjaan yaitu, spv, sales dan admin

E. TEKNIK ANALISIS DATA

Teknik statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah dengan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak *SPSS for windows*

24. Setelah semua data terkumpul, maka selanjutnya akan dilakukan analisis data yang terdiri dari

1. Uji Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010:206) statistik deskriptif didefinisikan sebagai berikut:

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa

bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Pada statistik deskriptif ini, menggunakan cara-cara penyajian data dengan tabel biasa maupun distribusi frekuensi

2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa autokorelasi, multikolinieritas, dan heterokedastisitas tidak terlepas dalam penelitian ini atau data yang dihasilkan berdistribusi normal, apabila hal tersebut tidak ditemukan maka asumsi klasik regresi telah terpenuhi, dalam penelitian ini hanya tidak menggunakan autokorelasi karena uji autokorelasi hanya dilakukan pada data time series (runtut waktu) dan tidak perlu dilakukan pada data *cross section* seperti pada kuesioner di mana pengukuran semua variabel dilakukan secara serempak pada saat yang bersamaan.

- a. Uji Normalitas
- b. Uji Multikorelasi
- c. Uji Autokoreasi
- d. Uji Heteroskedastisitas

3. Uji Regresi Liner Berganda

Dalam penelitian ini, variabel terikat dipengaruhi oleh dua variabel bebas. Maka untuk menguji atau melakukan estimasi dari suatu permasalahan yang terdiri dari lebih dari satu variabel bebas tidak bisa dengan regresi sederhana. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda.

Regresi berganda berguna untuk mendapatkan pengaruh dua variabel kriterianya, atau untuk mencari hubungan fungsional dua variabel prediktor atau lebih dengan variabel kriterianya, atau untuk meramalakan dua variabel prediktor atau lebih terhadap variabel kriterianya.

Rumusan regresi berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

Y = Kinerja Manajemen

a = Konstanta (harga Y, bila X = 0)

4. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen secara bersama-sama

(simultan) terhadap variabel dependen digunakan uji anova atau F-test. Sedangkan pengaruh dari masing masing variabel independen secara parsial (individu) diukur dengan menggunakan uji-t statistik.

a. Uji T

b. Uji F

5. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (*R Square*) digunakan untuk mengetahui besarnya variasi variabel independen dalam menerangkan variabel dependen. Yaitu analisis ini untuk mengetahui sumbangan atau kontribusi variabel independen (Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan) terhadap variabel dependen (Kinerja Manajemen). Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Jika nilai R² kecil, berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Namun apabila nilai R² mendekati satu, berarti variabel-variabel independen memberikan

hamper semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen.

III. HASIL DAN KESIMPULAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Perspektif Keuangan (X1)

Terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Dari hasil pengujian hipotesis perspektif keuangan, diketahui bahwa perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai $0,009 < 0,05$, hasil ini dapat dilihat pada tabel 4.14 tabel uji t diatas. Hal ini dapat diartikan bahwasanya perspektif keuangan dinilai cukup baik untuk kinerja perusahaan PT Apikomindo TDC Pare.

Dilihat dari tahap perkembangan untuk perspektif keuangan yang meliputi pengembangan suatu produk dan program baru, menambah kemampuan operasi, Mengembangkan sistem infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, mengasuh dan

mengembangkan hubungan dengan pelanggan menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil dari tahap pengembangan akan baik dan akan memperoleh hasil yang baik juga untuk laba perusahaan, dan sebaliknya jika indikator-indikator perspektif keuangan meliputi pengembangan suatu produk dan program baru, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini kemungkinan akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak pada tahap perkembangan perusahaan dan akan timbul terjadinya penurunan relasi perusahaan dan akan

mempengaruhi laba perusahaan pada suatu saat.

Dilihat dari tahap bertahan untuk perspektif keuangan yang meliputi daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki, terutama di wilayah *red-ocean*, peningkatan aktiva perbaikan yang berkelanjutan menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil dari tahap bertahan akan baik, dan sebaliknya jika indikator-indikator tahap bertahan perspektif keuangan meliputi daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki, terutama di wilayah *red-ocean*, peningkatan aktiva perbaikan yang berkelanjutan tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak pada tahap

bertahan perusahaan dan akan timbul terjadinya penurunan konsumen atau beralihnya konsumen kepada perusahaan lain dan akan mempengaruhi laba perusahaan pada suatu saat.

Dilihat dari tahap panen untuk perspektif keuangan yang meliputi memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil dari tahap panen akan baik dan sebaliknya jika indikator-indikator tahap panen perspektif keuangan meliputi memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak buruk pada tahap panen perusahaan dan akan

timbul terjadinya penurunan konsumen kepada perusahaan lain pada suatu saat dan akan mempengaruhi laba perusahaan pada suatu saat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Achmad Fikri Syarif (2017). Hasil dari penelitian Achmad Fikri Syarif menemukan bahwa perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan hipotesis ditolak

2. Perspektif Pelanggan (X2)

Terhadap Kinerja (Y)

Dari hasil pengujian hipotesis perspektif pelanggan, diketahui bahwa perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai $0,002 < 0,05$, hasil ini dapat dilihat pada tabel 4.14 tabel uji t diatas. Hal ini dapat diartikan bahwasanya perspektif pelanggan dinilai baik untuk kinerja perusahaan PT Apikomindo TDC Pare.

Dilihat dari kepuasan pelanggan untuk perspektif

pelanggan yang meliputi bertempat di lokasi yang mudah dijangkau, kenyamanan dan kebersihan kantor, pelayanan informasi yang teliti dan akurat, etika bisnis berdagang, meminimalisir keluhan menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil kepuasan pelanggan akan baik dan sebaliknya jika indikator-indikator kepuasan pelanggan perspektif pelanggan meliputi bertempat di lokasi yang mudah dijangkau, kenyamanan dan kebersihan kantor, pelayanan informasi yang teliti dan akurat, etika bisnis berdagang, meminimalisir keluhan tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak buruk terhadap kepuasan pelanggan konsumen hal ini akan mempengaruhi laba perusahaan pada suatu saat.

Dilihat dari *Customer Relationship* untuk perspektif pelanggan yang meliputi menjaga hubungan baik dengan RS/customer, Menjaga hubungan baik dengan para pemegang saham menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil dari *customer relationship* akan baik dan sebaliknya jika indikator-indikator *customer relationship* perspektif pelanggan meliputi menjalin hubungan baik dengan RS/customer, Menjaga hubungan baik dengan para pemegang saham tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak buruk terhadap *customer relationship* hal ini akan mempengaruhi laba perusahaan.

Dilihat dari Kecepatan Layanan untuk perspektif pelanggan yang meliputi Berinovasi dan menguasai

product knowledge, Cepat dan tanggap melayani menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil dari kecepatan layanan akan baik dan sebaliknya jika indikator-indikator kecepatan layanan perspektif pelanggan meliputi Berinovasi dan menguasai *product knowledge*, Cepat dan tanggap melayani tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak buruk terhadap kecepatan layanan hal ini akan mempengaruhi laba perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jaja Jahari (2018). Hasil dari penelitian Jaja Jahari menemukan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan hipotesis ditolak.

3. Perspektif Proses Bisnis Interna (X3) Terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Dari hasil pengujian hipotesis perspektif proses bisnis internal, diketahui bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai $0,002 < 0,05$, hasil ini dapat dilihat pada tabel 4.14 tabel uji t diatas. Hal ini dapat diartikan bahwasanya perspektif proses bisnis internal dinilai baik untuk kinerja perusahaan PT Apikomindo TDC Pare. Dilihat dari tahap inovasi untuk perspektif proses bisnis internal yang meliputi Produk dan program baru yang dikembangkan, Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk, Besarnya biaya produk, Banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan jika indikator-indikator dilaksanakan

dengan baik, maka hasil inovasi akan baik dan sebaliknya jika indikator-indikator inovasi perspektif proses bisnis internal meliputi Produk dan program baru yang dikembangkan, Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk, Besarnya biaya produk, Banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak buruk terhadap inovasi kinerja perusahaan dan akan mempengaruhi laba perusahaan.

Dilihat dari porses oprasi untuk perspektif proses bisnis internal yang meliputi Tingkat kerusakan produk pra penjualan, Frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan ataupun kekurangan bahan, Banyaknya bahan baku terbuang percuma, Banyaknya permintaan para

pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil proses operasi akan baik dan sebaliknya jika indikator-indikator proses operasi perspektif proses bisnis internal meliputi Tingkat kerusakan produk pra penjualan, Frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan ataupun kekurangan bahan, Banyaknya bahan baku terbuang percuma, Banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak buruk terhadap proses operasi kinerja perusahaan dan akan mempengaruhi laba perusahaan.

Dilihat dari layanan purna jual untuk perspektif proses bisnis internal yang

meliputi Jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, Perbaikan kerusakan atau penggantian produk dari pelanggan menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil layanan purna jual akan baik dan sebaliknya jika indikator-indikator layanan purna jual perspektif proses bisnis internal meliputi Jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, Perbaikan kerusakan atau penggantian produk dari pelanggan tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak buruk terhadap layanan purna jual kinerja perusahaan dan akan mempengaruhi laba perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mahisna (2017). Hasil

dari penelitian Mahisna menemukan bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan hipotesis ditolak.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4) Terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

Dari hasil pengujian hipotesis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diketahui bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai $0,305 > 0,05$, hasil ini dapat dilihat pada tabel 4.14 tabel uji t diatas. Hal ini dapat diartikan bahwasanya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai buruk untuk kinerja perusahaan PT Apikomindo TDC Pare. Dikarenakan pihak PT Apikomindo TDC Pare belum bisa memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan dengan imbalan gaji dan motivasi-motivasi

lainya, kurangnya transparansi dan integrasi dalam kinerja perusahaan akan berdampak buruk terhadap kegiatan kinerja perusahaan.

Dilihat dari Kemampuan Bekerja untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang meliputi Tingkat kepuasan karyawan, Tingkat perputaran karyawan, Besarnya pendapatan perusahaan per karyawan menunjukkan hasil yang berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil kemampuan bekerja akan baik dan sebaliknya jika indikator-indikator kemampuan bekerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi Tingkat kepuasan karyawan, Tingkat perputaran karyawan, Besarnya pendapatan perusahaan per karyawan tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak

buruk terhadap kemampuan bekerja kinerja perusahaan.

Dilihat dari Kemampuan sistem informasi untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang meliputi Tingkat ketersediaan informasi, Tingkat ketepatan/keakuratan informasi, Kecepatan/jangka waktu memperoleh informasi menunjukkan hasil yang berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil kemampuan sistem informasi akan baik dan sebaliknya jika indikator-indikator kemampuan sistem informasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi Tingkat ketersediaan informasi, Tingkat ketepatan/keakuratan informasi, Kecepatan/jangka waktu memperoleh informasi tidak dilakukan secara sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak

buruk terhadap kemampuan sistem informasi perusahaan.

Dilihat dari motivasi untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang meliputi Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perusahaan, Adanya kebebasan karyawan menyampaikan keluhan ataupun saran, Banyaknya saran per karyawan, Jumlah keluhan dan saran karyawan yang diimplementasikan menunjukkan hasil yang berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, jika indikator-indikator dilaksanakan dengan baik, maka hasil motivasi akan baik dan sebaliknya jika indikator-indikator motivasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perusahaan, Adanya kebebasan karyawan menyampaikan keluhan ataupun saran, Banyaknya saran per karyawan, Jumlah keluhan dan saran karyawan yang diimplementasikan tidak dilakukan secara

sepenuhnya hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan yang berdampak buruk terhadap motivasi kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Marliana (2017) dalam www.repository.unib.ac.id.

Hasil dari penelitian Marliana menemukan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan hipotesis di terima.

B. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa :

1. Perspektif keuangan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini perspektif keuangan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan PT Apikomindo TDC Pare.
2. Perspektif pelanggan berhubungan positif dan

signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini perspektif pelanggan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan PT Apikomindo TDC Pare.

3. Perspektif proses bisnis internal berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini perspektif proses bisnis internal berhubungan positif dengan kinerja perusahaan PT Apikomindo TDC Pare.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berhubungan negatif dengan kinerja perusahaan PT Apikomindo TDC Pare.

IV. PENUTUP

A. IMPLIKASI

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dinilai baik dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dari pada konsep keuangan tradisional jika diterapkan di perusahaan. Hal ini memberikan petunjuk bahwa dalam pembelajarannya kinerja perusahaan lebih baik menggunakan konsep *balanced scorecard*.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen perusahaan PT Apikomindo TDC Pare agar lebih memperhatikan kebutuhan karyawannya, khususnya kebutuhan karyawan pada tingkat kepuasan karyawan. Hal ini dapat dilihat bahwa konsep *balanced scorecard* lebih efektif penerapannya dalam kinerja perusahaan dari pada konsep keuangan tradisional.

B. SARAN

Saran saran berikut ini atas dasar evaluasi yang telah dilakukan yaitu agar PT Apikomindo TDC Pare

menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja pada perusahaan sehingga kinerja dapat diukur secara menyeluruh dan tercipta hubungan yang seimbang antara pengukuran keuangan dan non keuangannya dengan berfokus pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu

1. Peningkatan kepuasan kepada karyawan sehingga dapat memberikan motivasi dan loyalitas terhadap karyawan.
2. Peningkatan sumber daya manusia untuk pengembangan kemampuan bekerja setiap karyawan sehingga kinerja perusahaan menghasilkan kinerja yang optimal dan pendapatan perusahaan yang besar per karyawan.
3. Memberikan informasi secara komprehensif dan transparan dalam upaya peningkatan penyampaian informasi secara tepat dan akurat guna untuk dapat memberikan sasaran strategis dalam kinerja perusahaan.
4. Memberikan implementasi terhadap saran dari karyawan guna untuk menjalin hubungan baik kepada karyawan.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Asmiie Poniwatie Cholifah, Mahsina 2017. *Analisis Penerapan Balanced Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo*. Jurnal disajikan dalam jurnal Maksipreneur, Vol VII, No 1. Desember 2017
- Daniel dan Warsiah. (2019). *Metode Penulisan Karya Ilmiah*. Bandung : Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan UPI
- Hanuma, Soraya (2010) *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)*. Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Cetakan ke-12. Jakarta : Bumi Aksara
- Jahari, Jaja. 2018. *Pengukuran Kinerja Mutu Sekolah Berbasis Balanced Scorecard (BSC)*. Jurnal disajikan dalam Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXV No 1 April 2018
- Krisna, A. (2013). *Balanced Scorecard*. In K. & Norton, *The Balanced Scorecard* (pp. <http://alit159a.blogspot.com/2013/01/pengertian-balanced-scorecard.html>). Alit Krisna.
- Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010)
- Mukti, Adinda. 2017. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Sentra Tenun Ikat Mandala Mas Kediri)*. Jurnal disajikan dalam Simki-Economic Vol. 01 No. 10 Tahun 2017
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda
- Mulyadi. 2009. *Translating Strategy into Action* (1996). Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Mulyadi. 2009. *Proses Penjabaran Strategi Ke Ukuran Kinerja*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Pakar, Zul. 2014. *Hubungan Antara Pimpinan Dengan Bawahan Dalam Suatu Perusahaan*. (Online). Tersedia: <http://pakarzul.blogspot.com>.
- Rizky, M. Chaerul (Ed.). 2018. *Pengaruh Loyalitas Pegawai, Motivasi Intrinsik dan Kepribadian Ekastrovet Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Tetap Universitas Pembangunan Panca Budi Medan)*, 4 (1). (Online), tersedia: <http://www.jurnalmudiraindure.com>, diunduh 15 Februari 2019
- Siregar, Ilhamsyah. 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Lion*

- Mentari Airlines. 5 (1).
(online), tersedia:
<http://www.jurnalmudirain.dure.com>, diunduh 15
Februari 2019
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono, 2013, *Metodeologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung : ALFABETA)
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&B*. Bandung : Alfabeta.
- Soedjono 2008. *Pengertian Kinerja*. Jakarta: Aksara Baru
- Suprihanto. (2009). Prestasi Kerja. Prestasi Kerja diakses dari <http://jurnalsdm.blogspot.com/> diakses pada tanggal 29 November 2017.
- Wibowo. 2014. *Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wibowo. 2010. “*Balanced Scorecard–dari Performance Measurement hingga Strategy Focused Organization*”.
<http://www.auditorintern.al.com> diakses pada tanggal 29 November 2017
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan, 2007, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Edisi 4, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Publikasi :

www.repository.unib.ac.id, diunduh tanggal 17 Februari 2019 pada pukul 3.58 WIB