

ABSTRAK

Many companies are only oriented to profit alone without considering other factors. The pursuit of maximum profit without offset by the quality of defense services and products is a frightening specter of a long-term. Company should also maintain the quality of the company and the quality of human resources. It can be run with the help of the Balanced Scorecard. This study discusses how the effect of Balanced Scorecard implementation on the performance of managers. Where the Balanced Scorecard can be assessed from a component that consists of Introduction to the concept of Balanced Scorecard Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, and Learning and Growth Perspective. This study uses multiple linear regression method to the 32 respondents using SPSS 17.0. Effect of application of the Balanced Scorecard by 80%, where the value is large enough effect on the performance of managers. And there is a very strong relationship between two variables that is equal to 91%. PT. Plastic Africa Asia seeks to improve the quality of its performance, especially in the components market share and employee participation. This is done in companies, so that the manager's performance can be met. Given the components of market share and employee participation has a value which is low compared with other components, the company should improve performance and quality manager of the company.

Key words: The concept of the Balanced Scorecard, Performance Manager,, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspektive.

ABSTRAK

Banyak perusahaan yang hanya berorientasi kepada laba saja tanpa mempertimbangkan faktor lainnya. Mengejar laba setinggi-tingginya tanpa diimbangi dengan pertahanan kualitas layanan dan produk merupakan momok menakutkan jangka panjang. Seharusnya perusahaan juga mempertahankan kualitas dari perusahaan dan kualitas sumber daya manusianya. Hal tersebut dapat dijalankan dengan bantuan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini membahas bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajer. Dimana *Balanced Scorecard* dapat dinilai dari komponen yang terdiri dari Pengenalan konsep *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda terhadap 32 responden dengan menggunakan program SPSS 17.0. Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* sebesar 80%, dimana nilai tersebut cukup besar pengaruhnya terhadap kinerja manajer. Dan terdapat hubungan yang sangat kuat antara kedua variabel tersebut yaitu sebesar 91%. PT. Asia Afrika Plastik berupaya untuk meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam komponen pangsa pasar dan partisipasi karyawan. Hal ini dilakukan perusahaan, agar kinerja manajer dapat terpenuhi. Mengingat komponen pangsa pasar dan partisipasi karyawan memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan dengan komponen lainnya, perusahaan sebaiknya meningkatkan kinerja manajer dan kualitas dari perusahaan.

Kata kunci: Konsep *Balanced Scorecard*, Kinerja Manajer, , Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.....	5

BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN

PENGEMBANGAN HIPOTESIS	9
2.1 Kajian Pustaka	9
2.1.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.3 Proses Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.4 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.4.1 Perspektif Keuangan	14
2.1.4.2 Perspektif Pelanggan	15
2.1.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	17
2.1.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	18
2.1.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.1.6 Karakteristik Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.1.7 Pengukuran Kinerja	26
2.1.8 Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.1.9 Kinerja Manajer	30
2.1.10 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	31
2.1.11 Sikap dan Persepsi Manajer	33
2.2 Kerangka Pemikiran	36
2.3 Hipotesis	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	38
3.1 Metode Penelitian	38
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data	38
3.1.2 Metode Pengambilan Data	40

3.2	Lokasidan Waktu Penelitian	40
3.3	Operasionalisasi Variabel	41
3.3.1	Definisi Operasionalisasi Variabel	41
3.3.2	Operasionalisasi Variabel	42
3.4	Populasi dan Sampel	44
3.5	Metode Pengolahan Data	45
3.5.1	Uji Validitas	45
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	46
3.5.3	Analisa Korelasi.....	47
3.5.4	Analisa Regresi.....	48
3.5.6	Uji Signifikansi.....	49
3.6	Kesimpulan	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		53
4.1	Karakteristik Responden.....	53
4.1.2	Penilaian Responden	54
4.1.2.1	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	54
4.1.2.2	Kinerja Manajer.....	65
4.1.3	Analisis Pengujian Data	75
4.1.3.1	Pengujian Validitas.....	77
4.1.3.2	Pengujian Reliabilitas.....	82
4.1.3.3	Pengujian Regresi Berganda	93
4.1.3.4	Analisis Rumusan Penelitian.....	94
4.1.3.5	Analisis Koefisien Korelasi.....	95
4.1.3.6	Uji Signifikan.....	97

4.2 Pembahasan.....	97
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	99
5.1 Simpulan	99
5.2 Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN.....	103
DAFTAR RIWAYAT HIDUP (<i>CURRICULUM VITAE</i>)	128

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kerangka Pemikiran	36

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel I	Operasionalisasi Variabel X	42
Tabel II	Operasionalisasi Variabel Y	43
Tabel III	Perbedaan Pengertian Statistik Parametrik dengan Non-parametrik..	49
Tabel IV	Perbedaan Pengujian Statistik Parametrik dengan Non-parametrik...	50
Tabel V	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
Tabel VI	Penilaian Responden Mengenai Konsep dan Sistem Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> Diketahui dan Dimengerti	53
Tabel VII	Penilaian Responden Mengenai Pensosialisasian Konsep Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	54
Tabel VIII	Penilaian Responden Mengenai Penyelenggaraan Program Komunikasi Formal yang Menjelaskan Konsep dan Sistem Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	54
Tabel IX	Penilaian Responden Mengenai Pelibatan Karyawan dalam Penetapan Target.....	55
Tabel X	Penilaian Responden Mengenai Penetapan Rencana Kerja dan Pengukuran Kinerja Sesuai Tujuan dan Sasaran Unit Bisnis Perusahaan.....	56
Tabel XI	Penilaian Responden Mengenai Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Finansial Analisis Rasio Likuiditas.....	56
Tabel XII	Penilaian Responden Mengenai Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Finansial Analisis Rasio Solvabilitas	57

Tabel XIII	Penilaian Responden Mengenai Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Finansial Analisis Rasio Rentabilitas	58
Tabel XIV	Penilaian Responden Mengenai Kondisi Perusahaan dalam Memenuhi Target <i>Market Share</i>	58
Tabel XV	Penilaian Responden Mengenai Keefektifan Strategi Perusahaan Dalam Mempertahankan Pelanggan Lama.....	59
Tabel XVI	Penilaian Responden Mengenai Keefektifan Strategi Perusahaan Dalam Menarik Pelanggan Baru	59
Tabel XVII	Penilaian Responden Mengenai Keefektifan Tanggapan dan Tindakan Terhadap Keluhan Pelanggan.....	60
Tabel XVIII	Penilaian Responden Mengenai Kesesuaian Membuat Produk Baru Dengan Permintaan Konsumen	61
Tabel XIX	Penilaian Responden Mengenai Kesesuaian Proses Operasional di Perusahaan Dengan Kualitas, Biaya dan Waktu Sehingga Konsumen Puas Dengan Produk yang Dijual.....	61
Tabel XX	Penilaian Responden Mengenai Keefektifan Pelaksanaan Proses Purna Jual di Perusahaan..	62
Tabel XXI	Penilaian Responden Mengenai Partisipasi Karyawan Dalam Pengambilan Kebijakan Dengan Menyumbang Suara.....	63
Tabel XXII	Penilaian Responden Mengenai Pemberian Kompensasi yang Memadai Kepada Karyawan yang Berprestasi.....	63
Tabel XXIII	Penilaian Responden Mengenai Kondisi Produktivitas Karyawan Dalam Memenuhi Target Perusahaan	64

Tabel XXIV	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Responden Puas Dengan Hasil Kerja Setelah Adanya Sistem Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	65
Tabel XXV	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Responden Mempunyai Hasil Kerja yang Lebih Baik Selama Diterapkan <i>Balanced Scorecard</i>	65
Tabel XXVI	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Responden Memiliki Komitmen yang Tinggi Untuk Memajukan Perusahaan	66
Tabel XXVII	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Terdapat Pengaruh Dengan Diterapkannya <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan.....	67
Tabel XXVIII	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Persepsi Karakteristik Target Berpengaruh Terhadap Perusahaan.....	67
Tabel XXVIX	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Persepsi Perusahaan Terhadap Faktor Situasi Menjadi Lebih Efektif Setelah Penerapan Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	68
Tabel XXX	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Diadakan Pelatihan Seminar Secara Periodik.....	69
Tabel XXXI	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Terdapat Peningkatan Kompensasi Disertai Adanya Peningkatan Kinerja Individual yang Sebanding Di Perusahaan Setelah Adanya Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	69
Tabel XXXII	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Terdapat Perbedaan yang Signifikan Dalam Pemberian Kompensasi Dengan Diterapkannya <i>Balanced Scorecard</i> di Perusahaan	70

Tabel XXXIII	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Responden Termotivasi Untuk Meningkatkan Kinerja Setelah Adanya Peningkatan Kompensasi	71
Tabel XXXIV	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Responden Sering Terlibat Dalam Pengambilan Keputusan Strategis	71
Tabel XXXV	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Terdapat Hubungan yang Baik Antara Rekan Kerja dan Bawahan.....	72
Tabel XXXVI	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Orientasi Kerja Telah Sesuai Dengan Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan.....	73
Tabel XXXVII	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Responden Memperhatikan <i>Team Performance</i> Dalam Pengambilan Keputusan.....	73
Tabel XXXVIII	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Responden Menghasilkan Pekerjaan yang Berkualitas.....	74
Tabel XXXIX	Penilaian Responden untuk Melihat Apakah Hasil Aktual Dari Adanya Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Kerja Responden Berjalan Dengan Baik.....	74
Tabel XL	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel Komunikasi dan Penjelasan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	76
Tabel XLI	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel Perspektif Keuangan.....	77
Tabel XLII	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel Perspektif Pelanggan	78

Tabel XLIII	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal.....	79
Tabel XLIV	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	80
Tabel XLV	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel Kinerja Manajer..	81
Tabel XLVI	Pengujian Reliabilitas Terhadap Lima (5) Komponen Variabel Komunikasi dan Penjelasan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	82
Tabel XLVII	Pengujian Reliabilitas Terhadap Tiga (3) Komponen Variabel Perspektif Keuangan	83
Tabel XLVIII	Pengujian Validitas Terhadap Tiga (3) Komponen Variabel Perspektif Keuangan.....	84
Tabel XLIX	Pengujian Validitas Terhadap Tiga (3) Komponen Variabel Perspektif Keuangan.....	84
Tabel L	Pengujian Reliabilitas Terhadap Empat (4) Komponen Perspektif Pelanggan.....	85
Tabel LI	Pengujian Validitas Terhadap Tiga (3) Komponen Perspektif Pelanggan.....	87
Tabel LII	Pengujian Reliabilitas Terhadap Tiga (3) Komponen Perspektif Pelanggan	87
Tabel LIII	Pengujian Reliabilitas Terhadap Tiga (3) Komponen Perspektif Proses Bisnis Internal.....	88
Tabel LIV	Pengujian Reliabilitas Terhadap Tiga (3) Komponen Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	89

Tabel LV	Pengujian Reliabilitas Terhadap Enam Belas (16) Komponen Variabel Kinerja Manajer.....	90
Tabel LVI	Nilai Koefisien Regresi.....	.93
Tabel LVII	Koefisien Korelasi dan Taksirannya	95
Tabel LVIII	Model Summary	95
Tabel LVIX	Anova	96

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A	KUESIONER DATA PENELITIAN	99
LAMPIRAN B	HASIL PENGUJIAN VALIDITAS	106
LAMPIRAN C	UJI VALIDITAS	111
LAMPIRAN D	UJI RELIABILITAS	116
LAMPIRAN E	HASIL PENGUJIAN SPSS REGRESI KORELASI	123