Akuntansi

PENGARUH PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* (BSc) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. INTI BANDUNG

DEBY LUSIANA S

Program Studi Akuntansi
Universitas Komputer Indonesia

Abstract

An increasingly competitive business environment and the complex has been encouraging companies to reevaluate how to manage their business, so it can compete with other companies. Companies in the business environment, not only can rely on one single performance measure only, but companies need to monitor various aspects of performance measurement in order to achieve competitive advantage in the future. To that end, Robert S. Kaplan and David P Norton introduced the Balanced Scorecard.

In this study, the authors take the title "The Influence of Balanced Scorecard Implementation of Performance Managerial" conducted at PT. INTI (Persero) Bandung located at Jl. Moch. Toha No. 77 Bandung. The method used is descriptive and verification methods. From statistical calculations using simple regression analysis and correlation analysis, the value of the coefficient of 0.778, this means that there are positive effects of implementing the Balanced Scorecard on managerial performance. So that the better implementation of the Balanced Scorecard will be the better managerial performance. Coefficient of determination obtained for 60.5%, this means that managerial performance is influenced by the application of the Balanced Scorecard, while the rest equal to 39.5%, shows that managerial performance is influenced by factors such as commitment and the role undertaken by the company management in discharging its duties, cooperation and coordination among the parts of the company, the welfare of managers and employees, and the condition or state of the company.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Managerial.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin ketatnya persaingan pada saat ini, maka perusahaan dituntut untuk terus berusaha dalam merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Setiap perusahaan perlu untuk mengembangkan kualitas dari usahanya agar dapat terus menjaga kelangsungan hidup perusahaaan. Kualitas dari sebuah perusahaan dapat terjaga apabila perusahaan tersebut mampu mengambil keputusan-keputusan strategi yang efektif dan efisien, serta selalu berusaha untuk menyesuaikan diri dengan keadaan dan perkembangan yang ada. Pengambilan keputusan tersebut berhubungan dengan kinerja manajerial perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning),* pengorganisasian *(organizing),* memberi dorongan (*actuating),* pengawasan *(controlling).*

Dalam perencanaan *(Planning)* menyangkut pembuatan keputusan tentang apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya dan siapa yang melakukannya. Dengan begitu menajemen dapat mengendalikan kegiatannya sehingga tidak terjadi penyimpangan–penyimpangan, setelah direncanakan, baru dilakukan pembagian kerja yang meliputi pembagian tugas, pendelegasian wewenang dan pertanggung jawaban kepada bagian-bagian dalam organisasi dan hasilnya akan dikoordinasi agar tujuan organisasi tercapai, kegiatan tersebut disebut pengorganisasian *(organizing)*. Kemudian rencana yang telah ditetapkan diarahkkan agar implementasinya dapat terarah dengan baik, kemudian menajeman melakukan pengawasan *(controlling)* untuk membandingkan hasil dengan rencana dan melihat apakah rencana yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan baik, kemudian melakukan tindakan korektif atas kesalahan–kesalahan yang ada dengan melakukan pekerjaan dan tujuan organisasipun dapat tercapai dengan baik. Kinerja manajerial yang akan penulis bahas dari hasil penelitian lebih pada fungsi-fungsi manajemen yang difokuskan pada pengawasan (*controlling*) saja, karena fungsi ini dianggap sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen. Dengan besarnya peranan pengendalian maka dapat diketahui baik atau buruknya suatu pelaksanaan suatu rencana yang dilakukan oleh para manajer-manajer yang ada pada perusahaan.

PT. INTI (Persero) Bandung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Telekomunikasi yang selama lebih dari 3 (tiga) darsawarsa berperan sebagai pemasok utama pembangunan jaringan telepon nasional yang diselenggarakan oleh PT. Telkom dan PT. Indosat. Pada perusahan ini ruang

lingkup dan aktivitas perusahaan sangat luas dan kompleks. Karena jumlah karyawan dan volume kegiatan perusahaan semakin lama semakin besar. Maka dari itu pimpinan perusahaan tentunya tidak bisa mengelola, mengawasi, dan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan, karena keterbatasan kemamapuannya. Oleh karena itu PT. INTI (Persero) membutuhkan suatu strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaannya dan kinerja manajerial. Untuk itu perusahaan menerapkan sistem *Balanced Scorecard* yang memiliki empat perspektif yaitu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perpective)*, prespektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective),* perspektif pelanggan *(customer perspective),* perspektif keuangan *(financial perspective)* yang dapat memberikan suatu strategi dalam meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *outstanding financial* dalam jangka panjang usahanya. PT. INTI (Persero) telah menggunakan sistem *Balanced Scorecard* sejak tahun 2000.

Fenomena yang terjadi pada PT. INTI (Persero) Bandung yaitu, PT. INTI (Persero) masih mengandalkan perolehan pendapatan dari pelanggan lama (TELKOMSEL dan INDOSAT) selain itu juga sumber daya Manusia (SDM) pada PT. INTI (Persero) masih lambat dalam menyikapi setiap era perubahan yang terjadi (seperti cepatnya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan salah satunya dipengaruhi oleh kendala pada program pelatihan atau seminar yang dilakukan oleh karyawan terkadang kurang sesuai dengan *job description* karayawan) sehingga menyebabkan produk perusahaan kalah bersaing dengan pemain lama (seperti Simen), atau pemain baru (seperti Nexsian, Esia, dan lainnya) sehingga para pelanggan mengalami penurunan yang berdampak pada laba atau penjualan menurun pada tahun 2007-2008.

Tidak tercapainya nilai penjualan disebabkan oleh pengukuran kinerja yang kurang optimal dimana kemampuan karyawan PT. INTI masih belum merata sehingga terjadinya ketidak seimbangan dalam kerja yang akan memungkinkan kinerja tidak akan maksimal. Oleh karena itu diperlukannya alat yang berfungsi sebagai suatu strategi yang berperan dalam mengembangan usaha yang juga berfungsi untuk memberikan solusi dan inovasi yang sangat dibutuhkan dalam dunia bisnis.

Adapun fenomena lainya yaitu, dalam pencapaian tujuannya perusahaan sering mengalami ketidak tercapaian tujuan yang ditargetkan oleh perusahaan, ini disebabkan karena perusahan tidak memiliki produk andalan, hanya mengandalkan bisnis jasa integtrasi yang marginnya rendah dan bersaing dengan *competito*r yang lebih efisien. Selain itu juga kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfatan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk membangun kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial* dalam jangka panjang.

Untuk menjamin aktivitas organisasi berjalan dengan optimal, maka perusahaan perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya agar perusahaan mampu melakukan perbaikan-perbaikan untuk menunjang keberhasilan kinerja selanjutnya. Pengukuran kinerja ini digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam berbagai aspek aktivitas, dan dapat mengevaluasi kinerja keuangan pada periode yang lalu.

Pemakaian Sistem manajemen tradisional tidak sesuai lagi dengan lingkungan bisnis kompetitif yang dimasuki oleh perusahaan. Sistem manajemen tradisional hanya berfokus pada kinerja keuangan saja yang menekankan pada analisis rasio keungan seperti rasio profabilitas, rasio operasi, rasio akivitas, rasio solvabilitas yang hanya menggambarkan pengukuran laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Pengukuran kinerja menjadi hal yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan karena dianggap dapat mendorong kinerja, baik kinerja karyawan, kinerja manajerial maupun kinerja perusahaan. Untuk mencapai sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manajer dan bawahannya dalam mengimplementasikan strategi, perusahaan dihadapkan kepada berbagai masalah, diantaranya bidang ketenagakerjaan, yaitu bagaimana cara agar setiap individu selalu termotivasi dalam bekerja sehingga dapat membuahkan prestasi kerja yang baik. Sudah menjadi tugas utama bagi pimpinan untuk mendorong para manajer dan bawahannya agar semangat kerjanya tetap terpelihara. Salah satu alat bantu yang digunakan oleh pihak manajeman untuk menunjang kinerja manajerial, agar dapat mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang dengan strategi bersaing yaitu dengan menerapkan *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard menterjemahkan visi dan strategi perusahan ke dalam ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukur dan sistem manajemen strategi. Selain tetap memberikan penekanan pada pencapian tujuan finansial, *Balanced Scoerecard* membuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan tersebut. *Balanced Scoerecard* mengukur kinerja pada empat perspektif yang seimbang yaitu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perpective)*, prespektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective),* perspektif pelanggan *(customer perspective),* perspektif keuangan *(financial perspective)*. Apabila perspektif nonfinasial seperti perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perpective)*, prespektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective),* perspektif pelanggan *(customer perspective)* berjalan dengan baik, maka akan berdampak baik pada perspektif

keuangan (*financial perspective*). *Balanced Scorecard* sangat dibutuhkan dalam dunia bisnis karena *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran yang diterapkan oleh perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap prilaku manusia di dalam maupun di luar perusahaan. *Balanced Scoerecard* memudahkan perusahaan mencatat hasil kerja keuangan sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tidak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan dimasa mendatang. *Balanced Scorecard* juga digunakan sebagai salah satu alat bantu yang digunakan oleh pihak manajemen untuk menunjang kinerja manajerial agar dapat mencapai keberhasilan di masa yang akan datang dengan strategi bersaing. Berdasarkan fenomena dan penerapan *Balanced Scorecard* maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian skripsi dengan judul **"Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial."**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan diatas maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu :

1) Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) Bandung.
2) Bagaimana Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung.
3) Bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial pada PT INTI (Persero) Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui fakta, data dan hal-hal yang berkaitan dengan Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial.

Adapun tujuan penelitian ini yaitu :

1) Untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) Bandung.
2) Untuk mengetahui kinerja manajerial pada PT INTI (Persero) Bandung.
3) Untuk mengetahui pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Akademis

1. Bagi Pengembangan Ilmu
   Dapat menambah pengetahuan, sebagai literatur yang menyajikan informasi umumnya mengenai Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial.
2. Bagi peneliti
   Menambah pengetahuan dan pengalaman yang lebih luas mengenai masalah yang diteliti yaitu Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial, serta sebagai sarana untuk menguji kemampuan penulis dalam menyusun suatu kerangka ilmiah.
3. Bagi peneliti Selanjutnya
   Dapat menjadi sumber informasi dan referensi dalam penelitian di bidang yang sama.

Praktis

Menjadi referensi bagi perusahaan untuk senantiasa berkembang menuju *knowledge based business* yang mengedepankan ilmu pengetahuan.

II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.

2.1 Pengertian *Balanced Scorecard* (BSc)

Pasla (2000:22) *Balanced Scoredcard* menyediakan kerangka kerja yang komperhensif bagi para manajer untuk menerjemahkan tujuan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran–ukuran kinerja. *Balanced Scorecard* memberikan tambahan pengukuran kinerja selain pengukuran tradisional yang hanya menitik beratkan pada aspek keuangan saja. Melalui *Balanced Scoredcard*, memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan–kepentingan masa depan perusahaan.

Kaplan (2000:9), Pada awalnya *Balanced Scoredcard* digunakan untuk membantu eksekutif dalam pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Akibatnya menyebabkan kurang diperhatikannya kinerja non keuangan.

Balanced Scoredcard merupakan sistem pengukuran kinerja komperensif yang multi aspek keuangan dan non keuangan. Dalam *Balanced Scoredcard* ukuran keuangan yang menujukkan kinerja masa lalu, dilengkapi dengan ukuran–ukuran non keuangan. Dalam *Balanced Scorecard* ukuran keuangan yang menujukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran–ukuran non keuangan yang menunjukkan penggerak (*driver*) bagi kinerja dimasa yang akan datang.

2.2 Empat Perspektif *Balanced Scorecard* (BSc)

Tehnik pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* merupakan tehnik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *(learning and growth perspective)*.
2. Perspektif Proses Bisnis Internal *(internal bussines perspective).*
3. Perspektif Pelanggan *(customer perspective).*
4. Perspektif Keuangan *(financial perspective).*

Keempat perspektif tersebut memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan janka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor

pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *(learning and growth perspective)*.

Proses ini mengidentifikasi infara struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton (2000:110) pada perspektif ini, terdapat tiga sumber utama yaitu sebagai berikut :

1) Kapabilitas pekerja
   Untuk mencapai kepuasan karyawan.
2) Kapabilitas Sistem Informasi
   Memberi dukungan kepada para pegawai untuk penyempurnaan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik cepat, tepat waktu, teliti mengenai produk dan jasa yang diberikan.
3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan
   Merupakan kondisi persyaratan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan melalui penciptaan iklim organisasi yang memotivasi karyawan.

Menurut Robert S Kalpan dan David P Norton **(**112-113) menyatakan tiga kelompok pengukuran utama pekerja yaitu sebagai berikut :

1) Kepuasan Pekerja
   Tujuan kepuasan pekerja yaitu menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas yaitu pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Unsur–unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja yaitu sebagai berikut :
   a. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
   b. Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
   c. Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
   d. Tingkat dukungan dari fungsi staff
   e. Kepuasan keseluruhan
2) Retensi Pekerja
   Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini yaitu bahwa perusahaan mambuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan.
   Secara garis besar proses operasi terbagi menjadi dua bagian yaitu :
   a. Proses pembuatan produk/jasa, ditenkankan faktor penting yaitu, kualitas, biaya dan waktu.
   b. Proses penghantar atau disebut dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang biasa disebut dengan proses marketing.
3) Proses Layanan Purna Jurnal
   Perusaah berusaha memberikan manfaat tambahan kepada konsumen yang telah membeli produk atau jasa dari perusahaan proses ini mencakup :
   a. Kegiatan perbaikan garansi.
   b. Proses pembayaran.
   c. Perlakuan terhadap barang yang dikembalikan dan terjadinya cact produk cacat.

2. Prespektif Proses Bisnis Internal *(Internal Bussines Perspective)*

Menurut Suwardi Luis Prima A. Biromo (2007:34) Proses bisnis Internal adalah sebagai berikut :

> "Proses Bisnis Internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan *Value Chain.*"

Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk :

a. Memberikan proposi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar.
b. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Ukuran proses ini berfokus kepada berbagai internal yang berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu sebagai berikut :

a. Proses Inovasi
   Terbagi menjadi dua bagian, yaitu mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk baru.
b. Proses Operasi
   Mencerminkan aktivitas ataupun operasi yang dilakukan oleh perusahaan, dimulai dari peneriamaan order dari konsumen sampai mengantarkan produk atau jasa tersebut kekonsumen. Secara garis besar prose operasi terbagi menjadi dua bagian yaitu :
   a. Proses pembuatan produk/jasa, ditenkankan faktor penting yaitu, kualitas, biaya dan waktu.
   b. Proses penghantar atau disebut dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang biasa disebut dengan proses marketing.
   c. Proses Layanan Purna Jurnal
      Perusaah berusaha memberikan manfaat tamnbahan kepada konsumen yang telah membeli produk atau jasa dari perusahaan proses ini mencakup :
      a. Kegiatan perbaikan garansi.
      b. Proses pembayaran.

c. Perlakuan terhadap barang yang dikembalikan dan terjadinya cact produk cacat.

3. **Prespektif Pelanggan *(Customer Perspective)***

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para menajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Prespektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik. Ukuran utama terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profabilitas pelanggan, dan pangsa pasar disegmen sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan ini dari segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Prespektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial dimasa depan yang lebih besar. Dalam menentukan indikator prespektif pelanggan, *Balanced Scorecard* membaginya dalam lima inti pengukuran yaitu :

a. Pangsa Pasar *(Market Share)*
b. Retensi Pelanggan *(Customer Retention)*
c. Akuisisi Pelanggan *(Customer Acquisition)*
d. Kepuasan Pelanggan *(Customer Statisfaction)*
e. Profabilitas Pelanggan *(Customer Profitability)*

4. **Perspektif Keuangan *(Financial Perspective)***

Kaplan dan Norton (2000:23)*, Balanced Scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan konstribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital (ROCE)*. Tujuan keuangan lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Tujuan keuangan digunakan sebagai fokus pada indikator dan tujuan dalam semua *Scorecard* pada perspektif yang lain. Tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai kepada konsolodasi bisnis, keluar dan likuidasi. Dalam hal ini Kaplan dan Norton (2009:58-59) pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahap dari siklus kehidupan bisnis, adalah sebagai berikut :

a. Bertumbuh (*Growth*)
Tahap ini adalah tahap awal siklus kehidupan perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik.
b. Bertahan (*Sustain*)
Sustain adalah tahap kedua dimana, perusahaan masih malakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik.
c. Memuai (*Harvest*)
Harvest adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar–benar memanen atau memuai hasil investasi di tahap–tahap sebelumnya.

Pemahaman mengenai perspektif finansial dalam manajemen *Balanced Scorecard* adalah sangat penting, karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk prespektif finansial.

2.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Secara umum kinerja diartikan sebagi hasil pelaksanaan kinerja individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Individu dalam hal ini yaitu manajer. Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang dengan mengkoordinasikan kegiatan–kegiatan pekerjaan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Mereka menggambil keputusan, mengalokasikan sumber daya dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan.

Pengertian kinerja Manajer www.ide.wordpress.com/pag-bisnis manajemen adalah sebagai berikut :

> "Berkaitan dengan *bottom line* untuk menjadikan organisasi sebagai *wealthy creating institution* lembaga yang mampu melalui penyedian barang dan jas secara *cost effective* bagi *customer.*"

G.R.Terry yang dialih bahasakn oleh J. Smith (2003:9), mengungkapkan definisi manajemen, adalah sebagai berikut :

> "Manajemen merupakan suatu kegiatan, pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukannya disebut manajer. Individu yang menjadi manajer menangani tugas–tugas baru yang seluruhnya bersifat manajerial."

Sedangkan menurut Narsan dan Yuaniawati (2003:24) yang dimaksud dengan kinerja Manajerial adalah sebagai berikut :

> "Kinerja Manajerial adalah Kinerja pada individu dalam kegiatan–kegiatan manajer."

Menurut Weihrich dan Koontz (2005:27) adalah sebagai berikut :

"Mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kinerja manajer dalam mengerti dan memahami fungsi manajer dalam mencapai sasaran kinerjanya, yang diukur dari bagaimana manajer tersebut menjalankan

fungsi-fungsi manajemen seperti : *planning, organizing, staffing, leading* dan *controlling".*

Dari definisi diatas dapat disimpulkan, bahwa kinerja manajerial adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan, melalui serangkaian proses atau kerangka kerja, yang melibatkan suatu kelompok, orang–orang sebagai suatu kesatuan bisnis untuk mencapai selama periode tertentu.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mancapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melaksanakan tugas–tugas dengan baik maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki.

Menurut Mulyadi dan Jhony (2000) sistem pengukuran kinerja diharapkan akan mempengaruhi hasil kerja dari manajer yang dalam hal ini, yaitu kinerja manajerial. Seseorang yang memegang posisi manajerial yang tinggi, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial yaitu abstrak dan kompleks.

Fungsi–Fungsi Manajemen.

Fungsi–fungsi manajemen G.R.Terry yang dialih bahasakn oleh J. Smith (2003:17) yaitu sebagai berikut :

a. Perencanaan *(Planning)*
   Perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan.
b. Pengoraganisasian *(Organizing)*
   Membagi komponen–komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kedalam kelompok–kelompok, membagi tugas kepada manajer untuk mengadakan pengelompokan, menetapkan wewenang diantara kelompok atau unit–unit organisasi.
c. Memberi Dorongan *(Actuating)*
   Mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan–tujuannya dapat tercapai.
d. Pengawasan *(Controlling)*
   Mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan–kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diingnkan diperbaiki supaya tujuan–tujuan dapat tercapai dengan baik.

2.3 Hubungan Penerapan *Balanced Scorecard* (BSc) Terhadap Kinerja Manajerial.

Kelemahan–kelamahan dalam hubungan kinerja tradisional telah memunculkan kebutuhan akan pengukuran yang lebih luas dan tidak semata–mata didasarkan pada sudut keuangan saja. Ukuran keuangan lebih banyak menginformasikan tentang masa lalu dan tidak dapat membimbing organisasi untuk menciptakan nilai investasi pada pelanggan, karyawan, proses, teknologi dan inovasi.

Bagaimana kinerja diukur dan dievaluasi dapat mempengaruhi perilaku partisipan didalam perusahaan. Individu pada umumnya akan bereaksi terhadap pengukuran dan cenderung mengfokuskan pada variabel atau kinerja yang diukur saja dan mengabaikan variable dan kinerja yang tidak diukur.

Penggunaan sistem pengukuran yang tidak tepat akan memicu timbulnya kinerja dingsfusional para manajer dan bawahannya. Manajer yang kinerjanya diukur berdasarkan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada ukuran keuangan saja akan cenderung berorientasi jangka pendek dalam bertindak dan mengabaikan tujuan jangka panjang, tidak adanya keselarasan tujuan manajemen perusahaan dengan tingkat oprasional, maka akan menyebabkan tidak optimalnya konstribusi partisipan terhadap tujuan organisasi.

Balanced Scorecard yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton merupakan salah satu alternatif dalam pengukuran kinerja yang memiliki keistimewaan dalam cakupan pengukuran yang cukup khomperhensif. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu *Balanced Scorecard* juga mamperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, yang meliputi :

1. Perspektif keuangan *(financial perspective)*
2. Prespektif pelanggan *(customer perspective)*
3. Prespektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective)*
4. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective)*

Menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Peter R Yosi Pasla (2000:109) Keempat perspektif tersebut mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif ini yaitu menyediakan infra struktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan ini merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam dalam tiga perspektif *Scorecard* yang pertama.

Menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Peter R Yosi Pasla (2000) Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan akan mempengaruhi Kinerja Manajerial dalam memberikan konstribusi terhadap perusahaan sesuai dengan kepentingan masing–masing. Sikap dan persepsi, motivasi serta aktualisasi manajer akan mempengaruhi bagaimana manajer tersebut beroprasi dan seberapa efektif operasi tersebut dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan penerapan *Balanced Scorecard*, para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan

nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan–kepentingan dimasa yang akan datang.

2.4 Kerangka Pemikiran

Perusahaan dalam usahanya untuk dapat bertahan dalam lingkungan perusahan terus terjadi, haruslah memiliki kemampuan antisipasi agar dapat terus meningkatkan dan mencapai tujuannya. Dalam menjalankan kegiaan operasionalnya, perusahaan harus menyesuaikan dengan kemajuan dan teknologi yang muktakhir terutama dalam hal memperoleh informasi yang tepat dan akurat. Untuk itu dibutuhkan seorang menajer perusahaan yang baik dimana setiap unit perusahaan dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Agar berhasil mengahadapi lingkungan yang dihadapi, maka manajer sebagai pihak yang diberi otorisasi untuk mengelola perusahaan harus terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis perusahaan. Strategi bisnis dalam hal ini yaitu berkenaan dengan penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan dan pengambilan langkah–langkah aktivitas, serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk pencapaiannya. Untuk mendorong keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan, pihak manajer membutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:13) untuk mencapai sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja para manajer dan karyawan dalam mengimplementasikan strategi, menggunakan konsep baru tentang metode pengukuran untuk mengukur baik asset keuangan maupun asset non keuangan yaitu *Balanced Scorecard* (BSc).

Menurut Narsan dan Yuaniawati (2003:24) "Kinerja Manajerial yaitu, Kinerja pada individu dalam fungsi-fungsi manajemen."

Menurut Kaplan dan Norton (2000:12) *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengkaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses internal, kinerja pekerja, dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang. Proses ini digunakan dalam merekrut anggota organisasi dalam melaksanakan strategi perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian yang memiliki peranan penting bagi kesuksesan organisasi. Kaplan dan Norton (2000) pengukuran kinerja merupakan pengukuran yang dilakukan terhadap integritas aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian akan digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi mengenai pelaksaan suatu rencana dan titik dimana perlu memerlukan penyesuaian–penyesuian aktiva perencanaan pengendalian.

Kinerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang, yang dipengaruhi oleh faktor–faktor lingkungan dan kondisi individu masing–masing. Individu ini yaitu manajer, dimana para manajer yang didorong hanya untuk menghasilkan kinerja finansial jangka pendek maka tindakan-tindakan ini memang dapat meningkatkan profitabilitas dalam pelaporan keuangan, tetapi kurangnya loyalitas dan kurangnya kepuasan pelanggan akan menjadikan perusahaan tersebut sangat rentan terhadap berbagai hambatan persaingan. Salah satu teknik pengukuran performasi kinerja manajer yaitu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, metode ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 1990-an. Menurut Robert S Kaplan dan David P Norton (2000:2) definisi *Balanced Scorecard*, yaitu :

> *"Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi perusahan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis".

Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat menjadi instrumen yang memadai manajer dalam memahami kondisi perusahaan, dimana posisi perusahaan kini dan bagaimana, serta akan kemana perusahaan tersebut selanjutnya. Meski manajemen telah merumuskan dan menerapkan beragam strategi yang diterapkan dalam fungsi manajemennya yaitu, *planning, organizing, actuating, controlling* yang diharapkan mampu meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahannya, namun tidaklah memadai apabila tidak dirangkaikan denga sistem pengukuran kinerja yang efektif. Adanya perbaikan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, diharapkan mampu meningkatkan kinerja dari pihak–pihak yang terlibat.

Perusahaan menggunakan perspektif keuangan sebagai cerminan masa lampau untuk memperbaiki ke tiga perspektif yaitu : perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pespektif proses bisnis internal dan perspektif pelanggan. Jika ke tiga perspektif tersebut berjalan dengan baik maka perspektif keuangan akan lebih baik.

Adapu tolak ukur yang diarahkan oleh masing–masing prespektif tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Tolok ukur pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan pekerja dan ketersediaan sistem informasi.
2. Tolok ukur proses bisnis internal yaitu mutu, waktu tanggap, biaya, dan pengenalan produk baru.
3. Tolok ukur pelanggan yaitu kepuasan pelanggan dan pangsa pasar.
4. Tolok ukur keuangan yaitu tingkat pengembalian investasi.

Pengukuran *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperoleh informasi umpan balik guna keperluan evaluasi dan perencanaan selajutnya. Melalui proses operasi perusahaan dapat terus

mengadakan perbaikan–perbaikan sehingga profabilitas dan daya saing perusahaan dapat tetap terjaga. Selain itu peranan pengukuran kinerja bertambah penting karena adanya produktivitas dan kompentensi yang dikembangkan. Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan, bahwa *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi perusahan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Disisi lain Kinerja Manajerial mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Kinerja Manajerial yang akan penulis bahas dari hasil penelitian pada PT. INTI lebih pada fungsi-fungsi manajemen yang difokuskan hanya pada pengawasan (*controlling*) saja, karena fungsi ini dianggap sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen. Dengan adanya peranan pengendalian maka dapat diketahui baik atau buruknya suatu pelaksanaan suatu rencana yang dilakukan oleh para manajer. Berdasarkan kerangka pemikiran maka penulis merumuskan hipotesis sementara yang akan diteliti dan diuji kebenarannya sebagai berikut: **"*Balanced Scorecard* yang diterapkan secara memadai memilki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial."**

Hipotesis

Hipotesis dari penelitian ini adalah "*Balanced Scorecard* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial."

III. OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Balanced Scorecard dan Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung yang beralokasi di Jl. Moch Toha No.77 Bandung, jawa Barat.

3.2 Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian penulis menggunakan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif.

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Sumber Masalah
   Peneliti melakukan survey awal untuk menentukan fenomena yang terjadi untuk dijadikan sebagai dasar penelitian.
2. Rumusan Masalah
   Rumusan masalah pada umumnya dinyatakan dalam kalimat pertanyaan. Rumusan dalam penelitian ini adalah :
   a. Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada PT. INTI (Persero) Bandung.
   b. Bagaimana Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung.
   c. Bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial pada PT INTI Bandung.
3. Konsep dan teori yang relevan dan Penemuan yang relevan
   Untuk menjawab rumusan masalah yang sifatnya sementara (berhipotesis).
4. Pengajuan Hipotesis
   Balanced Scorecard berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
5. Metode Penelitian
   Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan teknik analisis data menggunakan metode analisis kualitatif dan metode kuantitatif.
6. Menyusun Instrumen Penelitian
   Instrumen ini digunakan sebagai alat pengumpul data dan instrumen dalam penelitian ini berbentuk kuesioner. Sebelum instrumen digunakan untuk pengumpulan data, maka instrumen penelitian harus terlebih dahulu diuji validitas dan reabilitasnya. Selanjutnya penulis mulai menggunakan perhitungan dengan menggunakan MSI *(Method Succesive Interval)* untuk menaikkan skala ordinal menjadi interval, untuk membuktikan sejauh mana pengaruh yang diperlihatkan antara pengaruh yang diperlihatkan antara penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung. Korelasi *Pearson Product Moment* untuk meneliti erat tidaknya pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung, koefisien determinasi untuk menilai besarnya pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial dan t_{hitung} untuk menguji tingkat signifikan.
7. Kesimpulan
   Karena peneliti melakukan penelitian bertujuan untuk memecahkan masalah, maka peneliti berkewajiban untuk memberikan saran-saran. Saran yang diberikan harus berdasarkan kesimpulan hasil penelitian. Setelah penelitian ini selesai diteliti baru akan muncul kesimpulan dan saran.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Operasi variable dibutuhkan untuk menetukan jenis, indikator, ukuran, serta skala dari variabel–variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar sesuai dengan judul penelitian mengenai Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial.

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Nomor kuesioner
Balanced Scorecard (Variabel X)	Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif	1. Prestektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective)*	a. Kepuasan karyawan b. Retensi karyawan c. Produktivitas karyawan.	Ordinal	14-17
		2. Prestektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective)*	a. Proses Inovasi b. Proses oprasional c. Proses layanan purna jual.	Ordinal	10-13
		3. Prestektif pelanggan *(customer perspective)*	a. Pangsa Pasar b. Retensi Pelanggan c. Akuisisi Pelanggan d. Kepuasan Pelanggan d. Probabilitas Pelanggan	Ordinal	4-9
	Sumber : Kaplan dan Norton (2002:22)	4. Prestektif keuangan *(financial perspective)*	a. ROI (*Return On Investment*) d. Laba	Ordinal	1-3
Kinerja Manajerial (Variabel Y)	Kinerja Manajerial adalah Kinerja pada individu dalam kegiatan–kegiatan manajer. Sumber : **Narsan dan Yuaniawati (2003:24)**	1. Pengawasan *(Controling)*	a. Ketercapaian Tujuan b. Pengukuran c. Perbandingan d. Tindakan Korektif	Ordinal	18-22

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Penulis melakukan pengumpulan data yang diperlukan dengan cara sebagai berikut :

1. Penelitian lapangan (*field Research*) :
   Dengan cara mengadakan peninjauan langsung pada instansi yang menjadi obyek untuk mendapatkan data primer. Data primer ini didapatkan melalui teknik-teknik sebagai berikut :
   a. Metode pengamatan atau (*observasi*)
   b. Metode wawancara atau (*interview*) adalah
   c. Kuesioner
2. Studi Kepustakaan (*Library Research*), Merupakan data sekunder penelitian yang dilakukan untuk menghimpun teori-teori, pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli yang diperoleh dari buku-buku kepustakaan serta literatur lainnya yang dijadikan sebagai landasan teoritis dalam rangka melakukan pembahasan.

3.6 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

1. Metode Analisis Kualitatif

Metode penelitian kualitatif peneliti ikut berpartisipasi lama dilapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan dilapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

2. Metode Analisis Kuantitatif

Metode kuantitatif adalah metode pengolahan data berbentuk angka. Metode kuantitatif dalam penelitian ini adalah :

a. **Analisis Regresi Linier Sederhana**
   Analisis regresi linier sederhana adalah metode analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel *independent* (X) terhadap variabel *dependent* (Y). Dampak dari analisis regresi dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik dan menurunnya variabel *dependent* (Kinerja Manajerial) dapat dilakukan melalui menaikkan dan menurunkan keadaan variabel *independent* (*Balanced Scorecard*).

b. Analisis Korelasi *Pearson product Moment*
   Mempunyai tujuan untuk meyakinkan bahwa pada kenyataannya terdapat hubungan antara *Balanced Scorecard* (BSc) dengan Kinerja Manajerial.

c. Koefisien Determinasi
   Besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y dapat diketahui dengan menggunakan analisis koefisien determinasi atau disingkat KD, yang diperoleh dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya.

3. Teknik Penentuan Sampel

Dalam penelitian ini peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil, sehingga peneliti mengambil jumlah sampel sama dengan jumlah populasi atau disebut dengan sampilng jenuh atau sensus, dengan jumlah sampel senyak 41 orang.

4. Uji Hipotesis

1. Menetapkan Hipotesis Penelitian
   a. Hipotesis Penelitian
   Karena hipotesis yang akan digunakan ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh variabel independent yaitu *Balanced Scorecard* terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial maka dalam penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis nol (H_O) dan hipotesis alternatif (H_a). Adapun hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :
   H_o = *Balanced Scorecard* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
   H_a = *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

b. Hipotesis Statistik
   Berdasarkan pada alat statistik yang digunakan dan hipotesis penelitian di atas maka peneliti menetapkan dua hipotesis yang digunakan untuk uji statistiknya yaitu hipotesis nol (H_0) yang diformulasikan untuk ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) yaitu hipotesis peneliti yang diformulasikan untuk diterima, dengan perumusan sebagai berikut :

H_o : β=0 *Balanced Scorecard* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

H_1 : β≠0 *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

2. Uji Statistik

Untuk menguji signifikansi suatu koefisien *Korelasi Product Moment,* maka dapat menggunakan statistik uji t_{hitung}dengan rumus sebagai berikut :

3. Menentukan tingkat signifikansi

Agar hasil perhitungan koefisien korelasi dapat diketahui signifikan atau tidak signifikan maka hasil perhitungan dari statistik uji t (t_{hitung}) tersebut selanjutnya dibandingkan dengan t_{tabel}. Tingkat signifikannya yaitu α = 0,05 dengan uji dua pihak dan derajat kebebasannya (dk = n-2), artinya jika hipotesis nol ditolak dengan taraf kepercayaan 95%, maka kemungkinan bahwa hasil dari penarikan kesimpulan mempunyai kebenaran 95% dan hal ini menunjukan adanya hubungan (korelasi) yang meyakinkan (signifikan) antara dua variabel tersebut.

4. Kriteria Penarikan Pengujian

Jika menggunakan tingkat signifikansi (α=0,05) untuk diuji dua pihak, maka kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis yaitu sebagai berikut :

- Jika $t_{hitung} \geq t_{table}$ maka H_0 ada di daerah penolakan, berarti Ha diterima artinya antara variabel X dan variabel Y ada hubungannya.
- Jika $t_{hitung} \leq t_{table}$ maka H_0 ada di daerah penerimaan, berarti Ha ditolak artinya antara variabel X dan variabel Y tidak ada hubungannya.

5. Penarikan Kesimpulan :

Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan hasil pengolahan data dan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan berdasarkan pada hasil kriteria yang telah dijelaskan di atas, juga dari teori-teori yang mendukung objek dari masalah yang diteliti.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Penerapan *Balanced Scorecard* (BSc) Pada PT. INTI (Persero) Bandung.

Penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) merupakan penterjemah misi dan strategi perusahaan kedalam ukuran-ukuran performansi yang komprhensif yang diawali dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif internal bisnis proses, dan perspektif pelanggan, jika ketiga perspektif tersebut berjalan baik maka akan berpengaruh baik terhadap perspektif keuangan PT. INTI (Persero).

Pada bagian ini akan diuraikan data tanggapan 41 orang responden yang menjadi responden mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero). Skor jawaban responden akan diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal dengan menggunakan rumus:

$$\% \text{ Skor aktual} = \frac{\text{Skor aktual}}{\text{Skor ideal}} \times 100\%$$

Analisis kualitatif dilakukan mengacu kepada setiap perspektif yang ada pada variabel penerapan *Balanced Scorecard*. Berikut ini diuraikan hasil tanggapan responden mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) berdasarkan perspektif :

A. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran merupakan perspektif yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Adapun tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya bisa dicapai. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pada dasarnya tujuan pembelajaran merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang sempurna pada tiga perspektif lainnya. Guna mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, akan dilakukan kategorisasi terhadap jumlah skor tanggapan responden.

Berdasarkan jumlah skor jawaban respondenselanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT.INTI (Persero) Bandung. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan jumlah item pernyataan 4 butir dan jumlah responden 41 orang, maka persentase skor tanggapan responden ditentukan sebagai berikut :

$$\% \text{ Skor Tanggapan Responden} = \frac{470}{41 \times 4 \times 5}$$

$$= \frac{470}{320} \times 100\% = 57{,}32\%$$

Jadi persentase skor tanggapan responden adalah 57,32%. Melalui persentase jumlah skor aktual tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap keempat butir pernyataan yang diajukan mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam kategori cukup. Hal diakibatkan karena ini terlihat dari hasil tanggapan responden paling banyak berpendapat bahwa perusahaan masih jarang memberikan program dan seminar pelatihan pegawai tenaga kerja sesuai dengan *job description* masing-masing. Hal ini disebabkab porsi anggaran untuk pendidikan dan pelatihan jumlahnya sangat terbatas. Data ini menunjukkan penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam kriteria cukup.

B. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memungkinkan pihak manajemen untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan dijalankan dan apakah produk/jasa yang dihasilkan oleh PT. INTI

sudah sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perspektif ini harus dirancang secara tepat oleh pihak manajemen dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*. Guna mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif proses bisnis internal, akan dilakukan kategorisasi terhadap jumlah skor tanggapan responden. Berdasarkan jumlah skor jawaban responden

selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI berdasarkan perspektif proses bisnis internal. Pada perspektif proses bisnis internal dengan jumlah item pernyataan 4 butir dan jumlah responden 41 orang, maka persentase skor tanggapan responden ditentukan sebagai berikut :

$$\%\ \text{Skor Tanggapan Responden} = \frac{501}{41 \times 4 \times 5}$$
$$= \frac{501}{820} \times 100\% = 61{,}10\%$$

Jadi persentase skor tanggapan responden adalah 61,10%. Melalui persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap keempat butir pernyataan yang diajukan mengenai perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kategori cukup. Hal ini terlihat dari hasil tanggapan responden paling banyak yaitu, berpendapat bahwa perusahaan jarang melakukan pelayanan pada pelangan setelah penjualan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu, ini disebabkan karena porsi anggaran untuk mengadakan pelayanan pada pelanggan jumlahnya terbatas. Data ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dalam kriteria cukup.

C. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana pada PT. INTI memberikan perhatian kepada pelanggan (*customer focus*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*, karena penerapan yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan. Dalam perspektif pelanggan, manajemen perlu mengidentifikasikan segmen pasar yang akan dituju dan mengukur kinerjanya. Guna mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif pelanggan, akan dilakukan kategorisasi terhadap jumlah skor tanggapan responden.

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT.INTI berdasarkan perspektif pelanggan. Pada perspektif pelanggan dengan jumlah item pernyataan 6 butir dan jumlah responden 41 orang, maka persentase skor tanggapan responden ditentukan sebagai berikut :

$$\%\ \text{Skor Tanggapan Responden} = \frac{734}{41 \times 6 \times 5}$$
$$= \frac{629}{1230} \times 100\% = 59{,}67\%$$

Jadi persentase skor tanggapan responden adalah 59,67%. Melalui persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap kelima butir pernyataan yang diajukan mengenai perspektif pelanggan termasuk dalam kategori cukup. Hal ini terlihat dari hasil tanggapan responden paling banyak yaitu, berpendapat bahwa perusahaan jarang menguasai pangsa pasar yang ada, sehingga perusahaan Sehingga PT. INTI (Persero) mengandalkan perolehan pendapatan dari pelanggan lama. Data ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dalam kriteria cukup.

D. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menyangkut keuntungan perusahaan, tingkat pengembalian investasi serta target pencapaian laba dalam 5 tahun terakhir. Guna mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI dilihat bedasarkan perspektif keuangan, akan dilakukan kategorisasi terhadap jumlah skor tanggapan responden.

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden

selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI berdasarkan perspektif keuangan. Pada perspektif keuangan dengan jumlah item pernyataan 3 butir dan jumlah responden 41 orang, maka persentase skor tanggapan responden ditentukan sebagai berikut :

$$\%\ \text{Skor Tanggapan Responden} = \frac{285}{41 \times 3 \times 5}$$
$$= \frac{285}{615} \times 100\% = 46{,}34\%$$

Jadi persentase skor tanggapan responden adalah 46,34%. Melalui persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap ketiga butir pernyataan yang diajukan mengenai perspektif keuangan termasuk dalam kategori rendah. Hal ini mencerminkan bahwa tingkat pengembalian investasi (ROI) PT. INTI (Persero) dalam waktu 5 tahun terakhir termasuk rendah. Hal ini disebabkan karena ke tiga perspektif yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif internal bisnis proses, dan perspektif pelanggan belum berjalan dengan baik sehingga berdampak pada perspektif keuangan. Data ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI ditinjau dari perspektif keuangan masih rendah.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI, akan dilakukan rekapitulasi

jumlah skor tanggapan responden atas keempat perspektif dan hasilnya disimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI baru dalam kategori cukup. Artinya bila ditinjau dari keempat perspektif, penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI sudah ditetarapkan tetapi belum berjalan dengan baik. Hal ini tidak terlepas dari dukungan yang belum optimalnya dari keempat perspektif tersebut, dimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan masih dalam kategori cukup, sementara dan keuangan masih dalam kategori rendah.

4.2 Kinerja Manajerial Pada PT. INTI

Kinerja manajerial yang akan penulis bahas dari hasil penelitian pada PT. INTI lebih pada fungsi-fungsi manajemen yang difokuskan pada pengawasan (*controlling*) saja, karena fungsi ini dianggap sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen. Dengan besarnya peranan pengendalian maka dapat diketahui baik atau buruknya suatu pelaksanaan suatu rencana yang dilakukan oleh para manajer. Pada bagian ini akan diuraikan data tanggapan 41 orang responden tentang kinerja manajerial pada PT. INTI.

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden selanjutnya ditetapkan tingkat kategori skor tanggapan responden kinerja manajerial pada PT. INTI. Pada variabel kinerja manajerial dengan jumlah item pernyataan 5 butir dan jumlah responden 41 orang, maka persentase skor tanggapan responden ditentukan sebagai berikut :

$$\%\ \text{Skor Tanggapan Responden} = \frac{618}{41 \times 5 \times 5}$$

$$= \frac{618}{1025} \times 100\% = 60{,}29\%$$

Jadi persentase skor tanggapan responden adalah 60,29%. Melalui persentase jumlah skor tanggapan responden dapat diketahui bahwa tingkat tanggapan responden terhadap keempat butir pernyataan yang diajukan mengenai kinerja manajerial termasuk dalam kategori cukup. Data ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada PT. INTI termasuk dalam kriteria cukup. Hal ini diakibatkan karena para manajer kurang mengambil tindakan perbaikan atau korektif yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dan para manajer kurang melakukan penelitian terhadap proposal, kinerja dan laporan akhir untuk membandingkan antara anggaran dengan realisasinya.

4.3 Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* (BSc) dan Terhadap Kinerja Manajerial.

Pada bagian ini hipotesis konseptual yang sebelumnya diajukan akan diuji dan dibuktikan melalui uji statistik. Hipotesis konseptual yang diajukan seperti yang telah dituangkan di dalam bab II adalah adanya pengaruh dari penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero). Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis korelasi.

Hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini dituangkan kedalam bentuk hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho: $\beta = 0$ Penerapan *Balanced Scorecard* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero)

Ha: $\beta \neq 0$ Penerapan *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero)

Penolakan dan penerimaan Ho didasarkan pada nilai statistik uji t dan nilai signifikansi. Apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (2,023) maka Ho ditolak dan Ha diterima atau jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Data variabel X (penerapan *Balanced Scorecard*) dan variabel Y (Kinerja Manajerial) yang digunakan untuk perhitungan korelasi dan regressi.

1. Estimasi Persamaan Regressi Sederhana.

Sebelum diuji pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* (X) terhadap Kinerja Manajerial(Y) pada PT. INTI (Persero), terlebih dahulu dihitung koefisien regressi. Menggunakan data-data yang tercantum pada tabel 4.7, dapat diestimasi persamaan regressi menggunakan rumus sebagai berikut :

Konstanta (a) :

$$a = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum X \sum XY}{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}$$

$$a = \frac{(103636{,}639) \times (674{,}916) - (2031{,}063 \times 34398{,}737)}{41 \times (103636{,}639) - (2031{,}063)^2}$$

$$a = \frac{69946025{,}795 - 69866002{,}002}{4249102{,}196 - 4125216{,}910}$$

$$a = \frac{80023{,}793}{123885{,}286}$$

a = 0,646

Koefisien regressi variabel X (b)

$$b = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}$$

$$b = \frac{41 \times (34398{,}737) - (2031{,}063 \times 674{,}916)}{41 \times (103636{,}639) - (2031{,}063)^2}$$

$$b = \frac{1410348{,}218 - 1370796{,}916}{4249102{,}196 - 4125216{,}910}$$

$$b = \frac{39551{,}302}{123885{,}286}$$

b = 0,319

Menggunakan *software SPSS 15 for windows*, diperoleh hasil regressi penerapan *Balanced*

Scorecard terhadap Kinerja Manajerial dapat dilah pada tabel berikut :

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.646	2.078		.311	.758
	BSC	.319	.041	.778	7.726	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Melalui hasil regressi yang terdapat pada table(), maka dapat dibentuk sebuah persamaan regresi sebagai berikut :

Y = 0,646 + 0,319 X

Dimana : Y = Kinerja Manajerial

X = Penerapan *Balanced Scorecard*

Nilai konstanta (a) sebesar 0,646 menunjukkan nilai rata-rata Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) apabila tidak diterapkan *Balanced scorecard*. Kemudian nilai koefisien regressi (b) sebesar 0,319 menunjukkan peningkatan Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) apabila penerapan *Balanced Scorecard* ditingkatkan sebesar satu satuan.

Dari hasil perhitungan tersebut dapat dilihat bahwa koefisien regresi memiliki tanda positif, artinya semakin baik penerapan *Balanced Scorecard* diduga akan meningkatkan Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero). Sebaliknya, semakin kurang baik penerapan *Balanced Scorecard* diduga akan menurunkan Kinerja Manajerial Pada PT. INTI (Persero).

2. Korelasi *Product Moment*.

Kedekatan hubungan antara variabel penerapan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Manajerial diukur melalui koefisien korelasi. Korelasi antara penerapan *Balance Scorecard* dengan Kinerja Manajerial dihitung menggunakan korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{XY} = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{XY} = \frac{41 \times 34398{,}737 - \left(2031{,}063 \times 674{,}916\right)}{\sqrt{\left[\left(41 \times (103636{,}639) - (2031{,}063)^2\right) \times \left(41 \times (11619{,}250) - (674{,}916)^2\right)\right]}}$$

$$r_{XY} = \frac{1410348{,}218 - 1370796{,}916}{\sqrt{\left[\left(4249102{,}196 - 4125216{,}910\right) \times \left(476389{,}267 - 455511{,}607\right)\right]}}$$

$$r_{XY} = \frac{39551{,}302}{\sqrt{123885{,}286 \times 20877{,}660}}$$

$$r_{XY} = \frac{39551{,}302}{50857{,}004}$$

$$r_{XY} = 0{,}778$$

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *software SPSS 15 for windows*, diperoleh hasil estimasi besarnya hubungan antara penerapan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Manajerial dapat dilihat pada table berikut :

Correlations

		Kinerja	BSC
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.778
	BSC	.778	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000
	BSC	.000	.
N	Kinerja	41	41
	BSC	41	41

Melalui hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa besar hubungan antara variabel penerapan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Manajerial yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,778. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang erat/kuat antara penerapan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero). Arah hubungan positif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Balanced Scorecard* akan membuat Kinerja Manajerial semakin tinggi. Demikian pula sebaliknya, semakin tidak baik penerapan *Balanced Scorecard* akan membuat Kinerja Manajerial makin rendah.

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R-square) merupakan nilai yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap perubahan variabel dependen. Hasil perhitungan koefisien determinasi dengan menggunakan *software SPSS 15 for windows* dapat dilihat pada table berikut :

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778[a]	.605	.595	2.271532

a. Predictors: (Constant), BSC

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari table diatas dapat diketahui bahwa nilai R-square adalah sebesar 0,605, nilai ini dikenal dengan koefisien determinasi (KD).

KD = 0,605 x 100% = 60,5%

Koefisien determinasi sebesar 60,5% menunjukkan bahwa 60,5% perubahan yang terjadi pada Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) bisa dijelaskan oleh penerapan *Balanced Scorecard*. Artinya penerapan *Balanced Scorecard* mampu memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) sebesar 60,5 persen. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 39,5% dijelaskan variabel lain di luar variabel penerapan *Balanced Scorecard*, seperti komitmen dan peran yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, kerjasama dan koordinasi antar bagian yang ada di perusahaan, serta kondisi atau keadaan perusahaan.

4.4 Pengujian Hipotesis.

Uji Signifikansi.

Selanjutnya, akan dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji signifikansi pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial. Melalui persamaan regresi yang diperoleh di atas akan diuji apakah penerapan *Balanced*

Scorecard benar-benar memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Dengan kata lain, akan dilakukan pengujian apakah penerapan *Balanced Scorecard* benar-benar merupakan salah satu faktor penunjang Kinerja Manajerial pada PT.INTI (Persero). Nilai statistik uji t dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t_{hitung} = r_{xy} \times \sqrt{\frac{n-2}{1-\left(r_{xy}\right)^2}}$$

$$t_{hitung} = 0,778 \times \sqrt{\frac{50-2}{1-\left(0,778\right)^2}}$$

$$t_{hitung} = 7,726$$

Melalui hasil perhitungan di atas diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,485, sementara pada tabel t dengan tingkat kekeliruan 5% dan derajat bebas (41-2) = 39 diperoleh nilai t tabel sebesar 2,023. Karena t_{hitung} (7,726) lebih besar dari t_{tabel} (2,023), maka pada tingkat kekeliruan 5% Ho ditolak dan Ha diterima, artinya terdapat pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero). Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa penerapan *Balanced Scorecard* signifikan dalam meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT.I NTI (Persero).

4. Penarikan Kesimpulan.

Nilai probabilitas yang diperoleh sebesar 0,319 atau nilai probabilitas< 0,05, sehingga koefisien regresi mempunyai arti, Hasil perhitungan koefisien determinasi yang dilakukan untuk mengetahui keeratan pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh sebesar 60,5%, Artinya penerapan *Balanced Scorecard* mampu memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) sebesar 60,5 persen. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 39,5% dijelaskan variabel lain di luar variabel penerapan *Balanced Scorecard*, seperti komitmen dan peran yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, kerjasama dan koordinasi antar bagian yang ada di perusahaan, serta kondisi atau keadaan perusahaan.

V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan persentase total skor tanggapan responden maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) dalam kategori cukup, artinya bila ditinjau dari keempat perspektif, penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari ke tiga perspektif yaitu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan, sudah diterapkan pada perusahaan tetapi, belum berjalan dengan maksimal sehingga akan berdampak pada perspektif keuangan.
2. Kinerja manajerial pada PT.INTI termasuk dalam kriteria cukup, Hal ini dapat dilihat bahwa para manajer kurang mengambil tindakan perbaikan atau korektif yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dan para manajer kurang melakukan penelitian terhadap proposal, kinerja dan laporan akhir untuk membandingkan antara anggaran dengan realisasinya.
3. Penerapan *Balance Scorecard* berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja manajerial Pada PT.INTI (Persero). Penerapan *Balance Scorecard* mampu memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.INTI (Persero) sebesar 60,5%. Maka semakin baik penerapan *Balanced Scorecard* akan membuat kinerja manajerial semakin tinggi. Demikian pula sebaliknya, semakin tidak baik penerapan *Balanced Scorecard* akan membuat kinerja manajerial makin rendah.

5.2 Saran

Dari kesimpulan-kesimpulan yang dikemukakan diatas, maka saran-saran yang dapat peneliti kemukakan adalah sebagai berikut :

1. Penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) dinilai belum optimal, hal ini harus lebih ditingkatkan lagi pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu :
   a) Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, sebaiknya perusahaan mempertimbangkan lagi mengenai porsi anggaran untuk pendidikan dan pelatihan.
   b) Perspektif Bisnis Internal, sebaiknya perusahaan mempertimbangkan lagi mengenai porsi anggaran untuk mengadakan pelayanan pada pelanggan.
   c) Perspektif Pelanggan, sebaiknya perusahaan lebih diperbaiki dalam hal penguasaan pangsa pasar yang ada untuk saat ini dan kedapannya.
   d) Perspektif Keuangan, jika ketiga perspektif diatas dapat berjalan dengan baik maka perspektif keuangan akan baik pula, sehingga perusahaan dari tahun ke tahunnya akan mengalami kenaikan pada laba atau penjualan.
2. Kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung harus lebih ditingkatkan dalam hal pengawasan yaitu dalam hal melakukan perbaikan atau korektif, penelitian terhadap proposal, kinerja dan laporan akhir, sehingga perusahaan dapat memperkecil peluang terjadinya kesalahaan yang ada dalam perusahaan.
3. Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) belum berjalan secara

maksimal sehingga berpengaruh terhadap kinerja manajerialnya. Agar kinerja manajerial meningkat maka manajemen pada PT. INTI (Persero) harus memperhatikan keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan yang ada diperusahaan secara berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard* Alat Manajemen Kontenporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta : Salemba Empat.

Kaplan, Robert S., dan David P Norton.2000. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Jakarta : Erlangga.

Ulum, Ihyaul. 2009*. Intellecual Capital Konsep dan Kajian Empiris*. Graha Ilmu : Yogyakarta.

Achmad, Ruly.1992**.** *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Gramedia Pustaka : Jakarta.

Terry R, George. 2003. *Prinsip-prinsip Manajemen*, Bumi Aksara : Jakarta.

Waridrani Krisna, Armila. 2006. *Akuntasi Manajemen,*Graha Ilmu : Yogyakarta.

Sarwono, Jonathan. 2006. *Panduan Cepat dan Mudah SPSS 14*. Andi Offset : Yogyakarta.

Nazir, Moh, 2003. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia : Jakarta.

Umi Narimawati. 2007. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Agung Media, Jakarta.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sugiono. 2008. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta

Sugiyono. 2010. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika*. Bandung : Alfabeta.

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFEYogyakarta.

Moch.Nazir. 2003. *Metode Penelitian.* Ghalia Indonesia : Jakarta.

Andi Supangat. 2007**.** "*Statistika: Dalam Kajian Deskriptif, Inferensial, dan Nonparametik.* Edisi 1. Kencana : Jakarta.

Suharsimi Arikunto. 2006*."Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik"* Edisi Revisi VI. PT Rineka Cipta : Jakarta.

Maman Suhendra, *Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Sebagi Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan*, Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan, Vol.8, No.2: Juni, 2004.

Arfan Ikhsan Lubis, *Balanced Scorecard Dan Akuntan Sebagai Suatu Nilai Partner*, Jurnal Fokus Ekonomi, 2003.

http://www.ide.wordpress.com/pag-bisnis manajemen
http://www.google.com.