

**PENGARUH PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA BERBASIS  
BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA MANAJER (STUDI  
KASUS PADA YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM)**

**THE EFFECT OF BALANCED SCORECARD ON MANAGER PERFORMANCE  
(CASE STUDY IN YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM)**

Aryane  
Dr. Norita, SE., M.Si., Ak., CA.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom, Bandung  
[aryane.ohm@gmail.com](mailto:aryane.ohm@gmail.com) [norita.chan@yahoo.com](mailto:norita.chan@yahoo.com)

**ABSTRAK**

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja yang banyak digunakan perusahaan karena dapat memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kinerja manajer di Yayasan Pendidikan Telkom yang telah lama mengimplementasi *balanced scorecard* di dalam manajemen yayasan.

Penelitian dilakukan kepada 36 responden dengan kedudukan sebagai manajer di YPT. Variabel yang digunakan berdasarkan empat perspektif dalam *balanced scorecard* yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*. Metode analisis yang digunakan adalah dengan analisis jalur.

Berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh kesimpulan nilai  $F_{hitung} (18.109) > F_{tabel} (3.28)$  dengan tingkat kepercayaan 95% maka dinyatakan bahwa penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer dengan besaran nilai total pengaruh sebesar 52,3%. Sedangkan sisanya 47,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati.

Sedangkan secara parsial hanya variabel *financial perspective* dan *learning and growth perspective* yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer dengan besaran nilai kontribusi sebesar 23,5% dan 28,8%. Kondisi ini menunjukkan bahwa YPT perlu meningkatkan pengawasan terhadap usaha dalam pertumbuhan *revenue* dan *operating ratio*. Selain itu juga melakukan peningkatan kinerja seperti meningkatkan kepuasan pegawai dengan meningkatkan pendapatan dan kompensasi, meningkatkan pelatihan dan pengembangan pegawai, meningkatkan komunikasi di dalam manajemen agar informasi dari *top management* dapat diperoleh secara tepat dan cepat kepada para manajer di bawahnya.

**Kata kunci:** pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, yayasan, kinerja manajer

**ABSTRACT**

Balanced Scorecard (BSC) is a performance measurement system that used widely by company because BSC can give managers a comprehensive framework to translate the vision, mission and strategy into a coherent set of performance measures. The purpose of this study was to determine the effect of balanced scorecard on the performance of managers in Yayasan Pendidikan Telkom which has long been implementing a balanced scorecard as a performance measurement system. The study was conducted to 36 respondents as a manager in YPT. There are four perspectives of the balanced scorecard such a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. The study used path analysis as an analytical method.

The simultan result of this study is perspectives of BSC have a significant influence on the performance manager, and the value of effect is 52,3%. While 47.7% are influenced by other factors that not observed in this study. The partial result is only financial variables perspective and learning and growth perspective which has a significant influence on the performance of managers with the value contribution 23.5% and 28.8%. This condition indicates that YPT need to improve monitoring in order to increase revenue growth and operating ratio. Also increase performance such a employee satisfaction by improve earnings and compensation, improve employee training and development, improve communication in management from top management to below. so information can be obtained accurately and quickly to other managers.

**Keywords:** performance measurement, balanced scorecard, institution, performance manager

---

## PENDAHULUAN

Persaingan di era globalisasi semakin kompetitif, apalagi mulai tahun 2015 ini akan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) atau pasar bebas ASEAN, sehingga ancaman bisnis dari para pendatang baru dari negara ASEAN ini membuat perusahaan dan institusi di dalam negeri harus meningkatkan kinerja dan daya saingnya. Dengan begitu Gusman (2014:1) berpendapat bahwa “Di era Globalisasi ini, persaingan bisnis di berbagai area termasuk di area pendidikan dasar dan pendidikan tinggi diprediksi akan semakin ketat”. Sebagai konsekuensi dari hal ini, Yayasan Pendidikan Telkom sebagai institusi yang memiliki lembaga pendidikan, lembaga pelatihan dan sertifikasi, lembaga riset dan inovasi teknologi, serta unit bisnis harus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi baik di level korporasi, unit bisnis/lembaga, hingga level fungsional dalam rangka bertahan bahkan memenangkan persaingan tersebut. Untuk mengetahui seberapa efektifnya penerapan strategi tersebut, YPT perlu membuat suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik dan komprehensif.

Pemilihan sistem pengukuran kinerja diakui penting bagi YPT, karena setiap masalah pengukuran akan membawa implikasi kinerja pada pihak-pihak yang terkait terutama pihak yang diukur baik di kantor YPT (Lakhar – Direktorat Yayasan) maupun di lembaga/unit bisnis (badan usaha milik Yayasan). Dengan demikian sistem pengukuran kinerja ini akan mempengaruhi motivasi dan komitmen individu dalam memberikan kontribusinya terhadap organisasi sesuai kepentingan masing-masing. Menyatukan kepentingan individu atau lembaga agar selaras dengan tujuan YPT inilah yang menjadi salah satu kunci keberhasilan YPT ke depan.

Kaplan dan Norton (1996:7) berpendapat bahwa “Konsep pengukuran tradisional yang selama ini terfokus menggunakan ukuran kinerja keuangan mulai ditinggalkan”. Hal ini dikarenakan jika dalam mengukur kinerja perusahaan hanya menggunakan ukuran keuangan, informasi yang dihasilkan membias dan mengakibatkan manajemen dapat salah dalam mengambil kebijakan yang berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan selanjutnya. Oleh sebab itu, Kaplan dan Norton (1996:7) mengemukakan bahwa “Untuk mencapai perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang diperlukan sistem pengukuran kinerja yang mampu mengukur harta tidak berwujud (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual seperti sumber daya manusia dengan meningkatkan produktifitas dan kompetensi para pegawai.”

YPT sendiri sudah beberapa tahun ini menerapkan pengukuran kinerja melalui pendekatan BSC di Lakhar (kantor pelaksanaan harian) YPT dan lembaga milik YPT. Sistem pengukuran kinerja melalui pendekatan BSC ini, di YPT direpresentasikan dalam sebuah Kontrak Manajemen (KM) yang berisi sasaran kinerja yang ingin dicapai pada tahun pengukuran.

Akibat adanya penggabungan pengelolaan dan operasional di kantor Lakhar YPT, maka Kontrak Manajemen yang sebelumnya hanya satu KM yakni KM Lakhar, bertambah menjadi empat KM yakni KM Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah (Dit. Dikdasmen). Meski sudah menerapkan pengukuran kinerja dengan BSC masih ditemukan kendala menurut *Vice President Foundation Affair* dan *Analyst Strategic Planning* YPT, yakni:

- a. Ada beberapa pegawai di level manajer tidak tahu pekerjaan apa saja yang menjadi tanggung jawabnya yang men-*support* langsung pencapaian kinerja (KM) pimpinannya.
- b. *Support* data yang dibutuhkan sebagai *evidence* pencapaian kinerja tidak lengkap atau tidak sesuai dengan persyaratan.
- c. Ada program dalam KM yang tidak terealisasi di periode triwulan perhitungan (program *delay*) karena manajer tidak mengetahui bahwa program tersebut merupakan tanggung jawab di triwulan tersebut.
- d. Sistem *monitoring* di beberapa internal Direktorat belum optimal karena pihak *Strategic Planning* beberapa kali perlu mengingatkan unit di direktorat terkait untuk melaksanakan *responsibility* dalam KM, setelah mengecek dan mendapati program tersebut belum dilaksanakan.

Hal-hal seperti inilah yang masih ditemukan dalam proses pengukuran kinerja di kantor Badan Pelaksana Yayasan atau Lakhar, sehingga menunjukan pula di beberapa unit tertentu kinerja di level manajer (selevel *Officer* / Asisten Manajer / Analis hingga level *Vice President* (VP) / Senior Manajer di kantor Yayasan dirasakan masih kurang sehingga penulis ingin melakukan penelitian mengenai “PENGARUH PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA MANAJER” dengan cara meneliti pemahaman manajer mengenai penerapan BSC, pengaruh proses penerapan BSC itu berdasarkan empat *perspective* seperti *finance*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth perspective* secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajer. Penelitian dilakukan dengan menggunakan *path analysis* berdasarkan kuesioner yang disebar kepada 36 responden.

## DASAR TEORI

### **Balanced Scorecard**

BSC merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (1996:24) “Dalam BSC ukuran keuangan yang menunjukkan kinerja keuangan masa lalu dilengkapi dengan ukuran non-keuangan yang menunjukkan penggerak (*driver*) kinerja di masa depan”.

### **Financial Perspective**

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Sasaran keuangan bisa sangat berbeda pada tiap tahapan serta siklus bisnis. Kaplan dan Norton (1996:48) mengungkapkan bahwa “Penentuan tolak ukur finansial diawali dengan penentuan posisi strategi perusahaan pada daur hidupnya yang terbagi dalam tiga tahapan yakni *Growth*, *Sustain* dan *Harvest*”. *Growth* dengan meningkatkan penjualan dan menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan *revenue* atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan. *Sustain* lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan sehingga tolak ukur yang umumnya dipakai adalah besarnya pendapatan operasional (*operating income*), besarnya laba kotor (*gross margin*), atau tingkat pengembalian investasi (*return on investment*). Dan *Harvest* pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas masuk dari kegiatan operasi dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate in working capital requirement*).

### **Customer Perspective**

Dalam era globalisasi saat ini kinerja dalam perspektif ini dianggap penting mengingat semakin ketatnya persaingan mempertahankan pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Kaplan dan Norton (1996:64) mengemukakan bahwa “Sebelum tolak ukur kinerja perspektif pelanggan ditetapkan, perusahaan menetapkan terlebih dahulu segmen para calon pelanggan, sehingga tolak ukurnya dapat lebih terfokus”. Adapun lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok inti pada dasarnya merupakan ukuran-ukuran hasil akhir (*outcome measures*) yang saling terkait, yakni *Market Share* untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar yang dikuasai perusahaan, *Customer Retention* yang mengukur keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, *Customer Acquisition* yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru, *Customer Satisfaction* untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan perusahaan, dan *Customer Profitability* untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang dicapai dari hasil penjualan produk terhadap pelanggan.

### **Internal Business Process Perspective**

Pihak manajemen mengidentifikasi proses penting dalam mencapai tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan, sehingga fokus proses bisnis internal ini adalah untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan dan meningkatkan upaya pencapaian sasaran keuangan dilakukan dengan cara mengidentifikasi proses inovasi pengembangan produk/jasa dengan mengidentifikasi kebutuhan pasar baik untuk pelanggan yang kini dimiliki maupun para pelanggan potensial, dan menciptakan produk yang akan memenuhi kebutuhan ini. selanjutnya proses operasi yang mencerminkan operasional perusahaan meliputi pembuatan produk hingga produk itu sampai kepada pelanggan. Dan proses layanan purna jual untuk memberikan manfaat tambahan kepada konsumen seperti pelaporan dan umpan balik, garansi dan perbaikan produk ataupun perlakuan terhadap barang yang dikembalikan (*refund*).

### **Learning and Growth Perspective**

Kaplan dan Norton (1996:127) mengemukakan bahwa “Terdapat tiga kategori dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga kategori yaitu *Employee Capability*, *IT and System*, dan *Motivation, Empowerment and Allignment*”. Untuk kemampuan pekerja diarahkan untuk mencapai kepuasan, loyalitas dan produktifitas pegawai. Tolak ukur yang biasanya digunakan antara lain tingkat kepuasan pegawai, tingkat kepuasan perputaran pegawai, besarnya pendapatan per pegawai, nilai tambah per pegawai, dan tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*). Kemampuan sistem informasi yang baik akan memberikan dukungan kepada para pegawai untuk menyempurnakan proses pelaksanaan tugas dan diharapkan dapat menyempurnakan proses pertumbuhan perusahaan karena dinilai lebih efisien. Tolak ukur yang digunakan berupa tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi dan jangka waktu perolehan informasi. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian dilakukan dengan menciptakan iklim organisasi yang memotivasi pegawai. Tolak ukur yang digunakan meliputi jumlah saran tiap pegawai yang diajukan dan diwujudkan, jumlah saran yang diimplementasikan dan direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan dari perusahaan.

## Kinerja

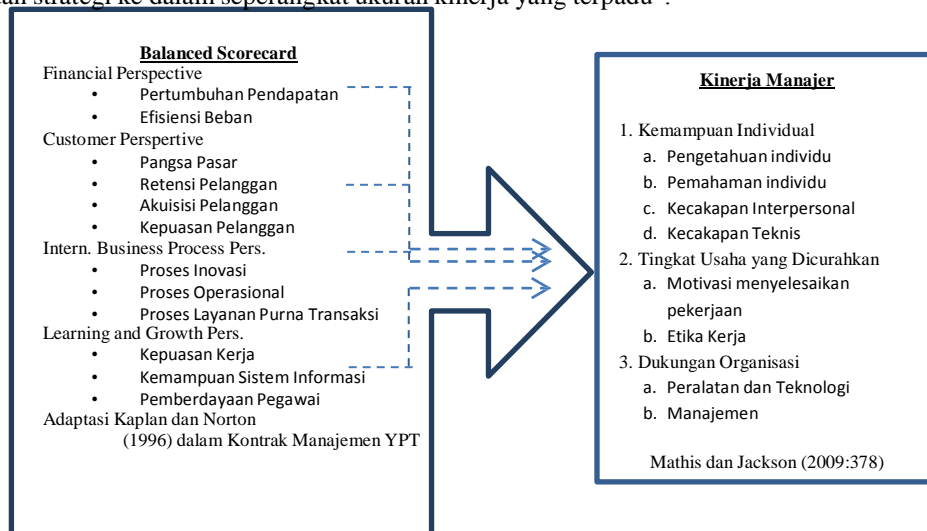
Menurut Mathis dan Jackson (2009:378), “Kinerja pada dasarnya seperti apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai dan mempengaruhi seberapa besar seorang pegawai memberikan kontribusi untuk perusahaan”. Besaran kinerja dapat dihitung atau diukur sehingga memudahkan perusahaan untuk melakukan pengukuran kerja bagi setiap pegawai. Sedangkan menurut Mahmudi (2010:25), “Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi akan efisiensi, penggunaan sumber daya, kualitas barang, dan efisiensi tindakan dalam mencapai tujuan”.

### Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mathis dan Jackson (2009:378) mengemukakan bahwa “Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi merupakan tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja”. Kemampuan individual pegawai ini mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat kemampuan individual adalah bahan mentah yang dimiliki seorang pegawai seperti pengetahuan, pemahaman, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai akan memiliki kinerja yang baik adalah jika pegawai tersebut memiliki kemampuan individual yang cukup. Untuk faktor tingkat usaha yang dicurahkan, usaha dari pegawai bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usaha merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, walaupun pegawai memiliki kemampuan individual untuk mengerjakan pekerjaan, tetapi tidak akan bekerja tanpa tingkat pencurahan usaha yang rendah. Sedangkan dukungan organisasinya fasilitas apa yang perusahaan sediakan bagi pegawai dapat berupa pelatihan, pengembangan, peralatan teknologi, dan manajemen.

### Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard

Untuk mengukur kesuksesan suatu perusahaan maka diperlukan pengukuran kinerja yang tepat. Kaplan dan Norton (1996:2) mengemukakan bahwa “*Balanced scorecard* merupakan salah satu sistem pengukuran kerja yang banyak digunakan oleh perusahaan karena memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu”.



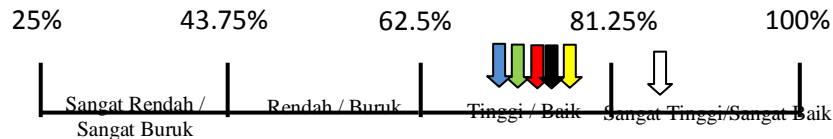
Gambar 1 Kerangka Pemikiran

## METODOLOGI

Dengan menggunakan metode deskriptif verifikatif dengan menggunakan kuesioner kepada 36 responden yakni manajer selevel *Officer* / Asisten Manajer / Analis hingga level *Vice President* (VP) / Senior Manajer di kantor YPT (Lakhar). Menggunakan teknik *sampling* sampel jenuh/sensus. “Sampel jenuh adalah pengambilan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. (Sugiyono, 2012:216). Analisa penelitian dilakukan dengan menggunakan *path analysis*.

## PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Deskriptif



Gambar 2 Garis Kontinum Interpretasi Skor

Gambar 2 di atas memberikan arti bahwa panah kuning menunjukkan bahwa pemahaman manajer mengenai penerapan pengukuran kinerja berbasis BSC pada manajemen YPT termasuk dalam kategori baik dengan skor 80,85% hal ini menunjukkan bahwa manajer mengetahui pengenalan konsep dan pengintegrasian BSC yang telah lama diimplementasikan di YPT. Panah hijau memiliki arti bahwa penerapan pengukuran kinerja berbasis BSC berdasarkan *financial perspective* dalam kategori baik dengan skor 75,93% hal ini menunjukkan bahwa YPT telah melakukan pengukuran kinerja yang mencakup pertumbuhan pendapatan. Panah merah memiliki arti *customer perspective* dalam kategori baik dengan skor 77,90%. Panah biru memiliki arti *internal business process perspective* dalam kategori baik dengan skor 77,17% hal ini menunjukkan bahwa YPT telah melakukan pengukuran kinerja terkait perluasan pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Panah hitam memiliki arti *learning and growth perspective* dalam kategori baik dengan skor 77,95% hal ini menunjukkan bahwa YPT telah melakukan pengukuran kinerja meliputi kepuasan pegawai, sistem informasi di yayasan, dan pengembangan kompetensi pelanggan dengan baik. Sedangkan panah putih memiliki arti bahwa kinerja manajer di YPT berada dalam kategori sangat baik dengan skor 86,40%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajer YPT sangat baik dilihat dari segi pengetahuan, pemahaman, disiplin dan loyalitas manajer terhadap YPT.

## HASIL ANALISIS JALUR

Dengan menggunakan program SPSS 19 maka diperoleh hasil-hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Hubungan Antar Variabel

		Correlations				
		X1	X2	X3	X4	Y
X1	Pearson Correlation	1	.530**	.315	.516**	.614**
	Sig. (2-tailed)		.001	.062	.001	.000
	N	36	36	36	36	36
X2	Pearson Correlation	.530**	1	.616**	.734**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.001
	N	36	36	36	36	36
X3	Pearson Correlation	.315	.616**	1	.583**	.391*
	Sig. (2-tailed)	.062	.000		.000	.018
	N	36	36	36	36	36
X4	Pearson Correlation	.516**	.734**	.583**	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
Y	Pearson Correlation	.614**	.544**	.391*	.645**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.018	.000	
	N	36	36	36	36	36

Correlations

		X1	X2	X3	X4	Y
X1	Pearson Correlation	1	.530**	.315	.516**	.614**
	Sig. (2-tailed)		.001	.062	.001	.000
	N	36	36	36	36	36
X2	Pearson Correlation	.530**	1	.616**	.734**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.001
	N	36	36	36	36	36
X3	Pearson Correlation	.315	.616**	1	.583**	.391*
	Sig. (2-tailed)	.062	.000		.000	.018
	N	36	36	36	36	36
X4	Pearson Correlation	.516**	.734**	.583**	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
Y	Pearson Correlation	.614**	.544**	.391*	.645**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.018	.000	
	N	36	36	36	36	36



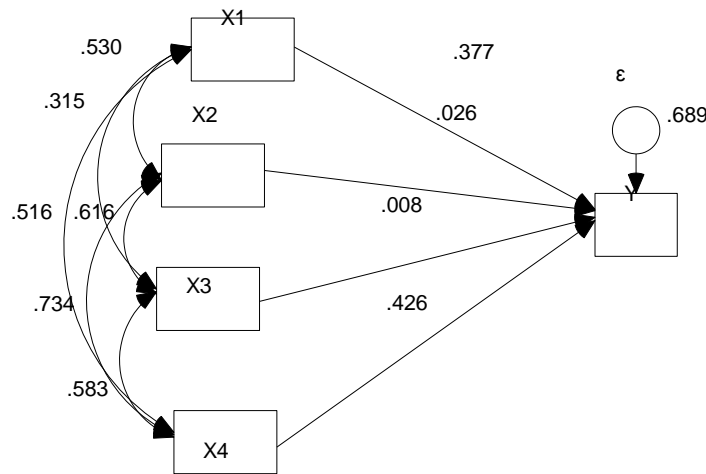
Tabel 2 Koefisien Variabel

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	8.936	7.281		1.227	.229	
1	X1	.918	.366	.377	2.510	.018
	X2	.038	.293	.026	.131	.896
	X3	.017	.360	.008	.048	.962
	X4	.849	.386	.426	2.201	.035

Melalui informasi pada tabel-tabel di atas, sehingga diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y = 0,377 * X1 + 0,026 * X2 + 0,008 * X3 + 0,426 * X4 + 0,689e$$

Dengan nilai koefisien residu  $\sqrt{1 - 0,524}$ , jika persamaan digambarkan maka akan seperti pada Gambar 3 di bawah:



Gambar 3 Koefisien Jalur

**Koefisien Determinasi**

Besaran pengaruh penerapan pengukuran kinerja berbasis BSC terhadap kinerja manajer maka digunakan uji koefisien determinasi dengan program SPSS yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 3 Koefisien Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 <sup>a</sup>	.524	.462	7.28798

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai R square sebesar 0.524, hal ini memiliki arti bahwa penerapan pengukuran kinerja berbasis BSC dengan empat perspektif memiliki pengaruh sebesar 52,4% terhadap kinerja manajer, sisanya 47,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati.



**Uji t Parsial**

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial variabel pengukuran kinerja berbasis BSC yang terdiri atas empat perspektif yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process*, dan *learning and growth perspective* terhadap kinerja manajer di YPT menggunakan hipotesis statistik:

- H<sub>01</sub>:  $\beta_{01} = 0$  :tidak terdapat pengaruh signifikan *Financial Perspective* terhadap kinerja manajer
- H<sub>02</sub>:  $\beta_{02} = 0$  :tidak terdapat pengaruh signifikan *Customer Perspective* terhadap kinerja manajer
- H<sub>03</sub>:  $\beta_{03} = 0$  : tidak terdapat pengaruh signifikan *Internal Business Process Pers.* terhadap kinerja manajer.
- H<sub>04</sub>:  $\beta_{04} = 0$  :tidak terdapat pengaruh signifikan *Learning & Growth Perspective* terhadap kinerja manajer

Dengan kriteria uji Tolak H<sub>0</sub> jika t-hitung > t-tabel Taraf signifikansi sebesar 5% dengan dk = n-k-1 maka dk = 31 diperoleh nilai t-tabel sebesar 2,039.

Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan	Makna
.377	2,510	2,039	Ho ditolak	<i>financial perspective</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.
0,026	0,131	2,039	Ho diterima	<i>customer perspective</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.
0,008	0,048	2,039	Ho diterima	<i>internal business process perspective</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.
0,426	2,201	2,039	Ho ditolak	<i>learning and growth perspective</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja



					manajer.
--	--	--	--	--	----------

**Uji Hipotesis Secara Simultan**

Pengaruh secara simultan menggunakan hipotesis statistik seperti di bawah ini:

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif: *Financial perspectives*, *customer perspectives*, *internal business process perspectives*, dan *learning & growth perspectives* secara simultan terhadap kinerja manajer.

Tabel 5 Uji Simultan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1810.157	4	452.539	8.520	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1646.553	31	53.115		
	Total	3456.710	35			

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

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil SPSS 19 diperoleh nilai F-hitung sebesar 8,520. Dengan  $dk=36-4-1$  dan tingkat kepercayaan 95% maka didapat nilai f-tabel sebesar 2,6786. Kriteria uji ialah tolak  $H_0$  jika F-hitung > F-tabel, dengan demikian F-hitung (8,520) > F-tabel (2,6786) maka  $H_0$  ditolak dengan kata lain penerapan pengukuran kinerja berbasis BSC yang terdiri dari empat perspektif: *Financial perspectives*, *customer perspectives*, *internal business process perspectives*, dan *learning & growth perspectives* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.

**Metode Trimming**

Dikarenakan ada variabel yang tidak signifikan yakni *customer perspective* dan *internal business process perspective*, maka perlu dilakukan uji *trimming* dengan hanya memasukan variabel yang signifikan yakni *financial perspective* dan *learning and growth perspective*, kemudian membuat persamaan yang baru dan gambar analisis ja



lur yang baru sesuai dengan keterangan berikut:

Tabel 6 Koefisien Variabel Setelah *Trimming*  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.288	6.311		1.472	.151
	X1	.932	.342	.383	2.727	.010
	X4	.891	.280	.447	3.186	.003

a. Dependent Variable: Y

Dengan nilai korelasi antar variabel seperti yang tertera di bawah ini:

Tabel 7 Korelasi Variabel Setelah *Trimming*

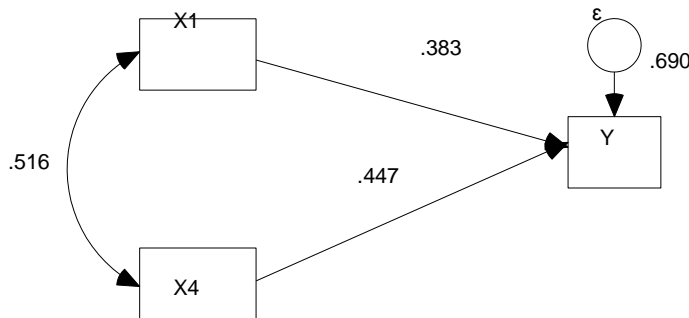
		x1	x4	Y
x1	Pearson Correlation	1	.516**	.614**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000

	N	36	36	36
X4	Pearson Correlation	.516**	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	36	36	36
Y	Pearson Correlation	.614**	.645**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Maka persamaan strukturalnya menjadi  $Y = 0,383 \cdot X1 + 0,447 \cdot X4 + 0,690 \epsilon$

Dengan nilai koefisien residu  $1 - 0,523 = 0,690$ , jika persamaan tersebut digambarkan maka akan seperti:



Gambar 4 Koefisien Jalur Setelah Metode *Trimming*

**Koefisien Determinasi**

Besaran pengaruh penerapan pengukuran kinerja berbasis BSC terhadap kinerja manajasetelah *Trimming*:

Tabel 8 Koefisien Determinasi Setelah *Trimming*

Model Summary<sup>b</sup>



Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 <sup>a</sup>	.523	.494	7.06678

Pada tabel 8 menunjukkan bahwa nilai R square sebesar 0.523, hal ini memiliki arti bahwa penerapan pengukuran kinerja berbasis BSC dengan empat perspektif memiliki pengaruh sebesar 52,3% terhadap kinerja manajer, sisanya 47,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati. Berikut adalah pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel:

Tabel 9 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Koefisien Jalur	Kontribusi		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
X1	0.383	0.147	0.088	0.235
X4	0.447	0.200	0.088	0.288
Total		0.347	0.176	0.523

**Uji Hipotesis Secara Parsial Setelah Metode *Trimming***

Pengaruh secara parsial setelah *trimming* variabel pengukuran kinerja berbasis BSC menjadi *financial* dan *learning and growth perspective* terhadap kinerja manajer di YPT menggunakan hipotesis statistik:

$H_{01} : \rho_{\text{total}} \neq 0$  : tidak terdapat pengaruh signifikan *Financial Perspective* terhadap kinerja manajer

$H_{02}: \beta_{002} \neq 0$  : tidak terdapat pengaruh signifikan *Learning & Growth Perspective* terhadap kinerja manajer

Dengan kriteria uji Tolak  $H_0$  jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ . Taraf signifikan sebesar 5% dengan  $dk=n-k-1$  maka  $dk=33$  diperoleh nilai  $t\text{-tabel}$  sebesar 2.034.

Tabel 10 Uji Parsial Setelah *Trimming*

Struktural	Koefisien Jalur	T hitung	T tabel	Kesimpulan	Makna
$\beta_{001}$	0,383	2,727	2,034	Ho ditolak	<i>financial perspective</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.
$\beta_{002}$	0,447	3,186	2,034	Ho ditolak	<i>learning and growth perspective</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.

**Uji Hipotesis Secara Simultan Setelah Metode *Trimming***

$H_{03}: \beta_{001} = \beta_{002} \neq 0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan penerapan pengukuran kinerja berbasis BSC yang terdiri *Financial perspectives*, dan *learning & growth perspectives* secara simultan terhadap kinerja manajer.

Tabel Uji Simultan

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1810.709	2	904.354	18.109	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1648.001	33	49.939		
	Total	3456.710	35			

a. Predictors: (Constant), X4, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan SPSS 19 diperoleh nilai F-hitung sebesar 18,109. Dengan  $dk=36-2-1$  dan tingkat kepercayaan 95% maka didapat nilai f-tabel sebesar 3,28. Kriteria uji ialah tolak  $H_0$  jika  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ , dengan demikian  $F\text{-hitung} (18.109) > F\text{-tabel} (3,28)$  maka  $H_0$  ditolak dengan kata lain terdapat pengaruh signifikan penerapan pengukuran kinerja berbasis BSC dengan perspektif yakni *financial* dan *learning and growth* terhadap kinerja manajer secara simultan dengan total pengaruh sebesar 52,3% dan sisanya sebesar 47,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.



**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

- 1) Berdasarkan hasil penelitian analisis deskriptif, pemahaman manajer mengenai penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* di Yayasan Pendidikan Telkomini sudah baik.
- 2) Berdasarkan hasil penelitian analisis deskriptif mengenai pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* terhadap kinerja manajer di YPT, masing-masing perspektif seperti *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning & growth perspective* sudah dilakukan dengan baik.
- 3) Berdasarkan hasil penelitian analisis deskriptif mengenai variabel kinerja manajer dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer di YPT termasuk kedalam kategori sangat baik.
- 4) Berdasarkan hasil penelitian analisis statistik dengan menggunakan analisis jalur metode *trimming* maka diperoleh kesimpulan bahwa uji pengaruh secara parsial yaitu untuk variabel penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* berdasarkan pada *financial perspective* dan *learning & growth perspective* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer di Yayasan Pendidikan Telkom. Besaran kontribusi untuk *financial perspective* sebesar 23,5% dan untuk *learning & growth perspective* sebesar 28,8%. Sedangkan untuk variabel *customer perspective* dan *internal business process perspective* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer di YPT.
- 5) Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan analisis jalur maka diperoleh kesimpulan bahwa nilai F-hitung 18.109 lebih besar dari F-tabel 3.28 dengan tingkat kepercayaan 95% maka dinyatakan bahwa  $H_0$  ditolak atau terdapat pengaruh signifikan. Uji pengaruh secara bersama-sama atau simultan variabel penerapan

pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang terdiri atas empat perspektif yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning & growth perspective* secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer di YPT, dengan besar total pengaruhnya sebesar 52,3%. Sedangkan sisanya 47,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati.

### Saran

#### Saran Bagi Pihak Yayasan Pendidikan Telkom

1. Terus meningkatkan proses penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang terdiri atas empat perspektif yakni *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning & growth perspective* dan kinerja manajer. Hal ini perlu dilakukan karena dengan meningkatnya proses penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* maka akan semakin baik kinerja manajer di YPT.
2. YPT diharapkan terus meningkatkan penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* dengan cara lebih meningkatkan *monitoring* terhadap usaha dalam pertumbuhan pendapatan dan efisiensi beban. *Monitoring* dalam peningkatan *revenue* jangan hanya mengandalkan direktorat bisnis saja, tetapi juga harus dilaksanakan di setiap direktorat di YPT, begitu pula dengan efisiensi beban harus dilaksanakan pada setiap direktorat. YPT diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pegawai seperti meningkatkan pendapatan dan kompensasi kepada pegawai, meningkatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai. Selain itu YPT diharapkan lebih dapat menampung saran-saran yang diajukan oleh para pegawai dan meningkatkan komunikasi di dalam manajemen YPT agar informasi dari *top management* dapat diperoleh secara cepat dan tepat kepada para manajer di bawahnya.

#### Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian yang akan datang pada topik yang sama agar mampu mengeksplorasi lebih luas lagi tentang *balanced scorecard* dan kinerja manajer. Selain itu untuk penelitian yang akan datang diharapkan memilih metode penelitian yang berbeda selain menggunakan *path analysis* sehingga dapat memperkaya khasanah keilmuan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Gusman, I. (2014). *Ketua DPD RI Menjadi Keynote Speaker pada OKK UI 2014*. (online). <http://www.dpd.go.id/berita-ketua-dpd-ri-menjadi-keynote-speaker-pada-okk-ui-2014>. (11 Mei 2015).
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (1996). *Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard*. USA: President and Fellows of Harvard College.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: PP STIM YKPN.
- Mathis, R. L dan Jackson, J. H. (2009). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta