



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

ANALISIS TINGKAT PEMAHAMAN MAHASISWA MAGISTER MANAJEMEN TERHADAP BALANCED SCORECARD DAN HUBUNGANNYA DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA

SKRIPSI



**SISKA DENNY ZOEBIR
06153103**

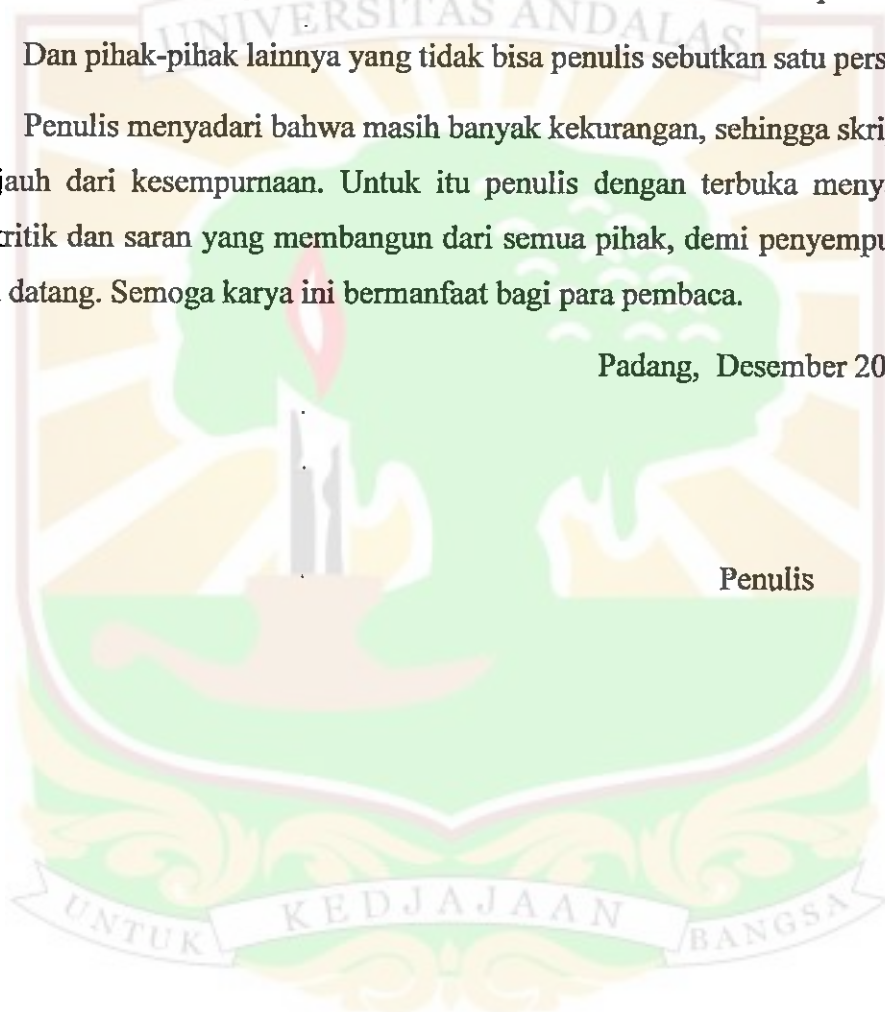
**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2012**

6. Untuk teman-teman seperjuangan, Resti, Alfian, Kezza, Riandy, Fuad, Kak Riri dan Kak Dewi, yang sudah bersama-sama menghadapi kerasnya kompre.
7. Sahabat penulis, Reno, Danil, Hesty, yang selalu mendampingi penulis saat tangis dan tawa, saat susah dan senang.
8. Pihak Biro Jurusan Akuntansi: Ni Iffa, Mama Loli dan Da Ari yang sudah sangat banyak memberikan bantuan selama masa studi penulis.
9. Dan pihak-pihak lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan, sehingga skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu penulis dengan terbuka menyambut setiap kritik dan saran yang membangun dari semua pihak, demi penyempurnaan di masa datang. Semoga karya ini bermanfaat bagi para pembaca.

Padang, Desember 2012

Penulis



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
1.5. Batasan Masalah	12
BAB II KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS	
2.1. Sistem Pengukuran Kinerja	13
2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja	13
2.1.2. Tujuan Pengukuran Kinerja	14
2.1.3. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja	15
2.1.4. Tipe Sistem Pengukuran Kinerja	16
2.1.5. Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja	17
2.1.6. Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional	17
2.2. Sistem Manajemen Strategik	19
2.2.1. Pengertian Sistem Manajemen Strategik	19
2.2.2. Perbedaan Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dan Manajemen Kontemporer	20
2.3. Sistem Pengendalian Manajemen	22
2.3.1. Struktur Pengendalian Manajemen	22
2.3.2. Proses Pengendalian Manajemen dan Manajemen Strategik	24
2.4. Balanced Scorecard	25
2.4.1. Sejarah Balanced Scorecard	26
2.4.2. Konsep Balanced Scorecard	26
2.4.3. Perspektif dalam Balanced Scorecard	28

2.4.4. Keunggulan Balanced Scorecard	31
2.5. Peran Manajer dalam Perusahaan	33
2.6. Review Penelitian Terdahulu	35
2.7. Hipotesis.....	37

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	39
3.2. Populasi, Sample dan Sampeling.....	39
3.3. Identifikasi dan Pengukuran Variabel	40
3.3.1. Identifikasi Variabel	40
3.3.2. Pengukuran Variabel	40
3.4. Jenis dan Sumber Data	42
3.5. Metode Pengumpulan Data	43
3.6. Teknik Analisis Data	44
3.6.1. Analisis Tingkat Pemahaman.....	44
3.6.2. Analisis Korelasi	45

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Sampel dan Responden	47
4.1.1. Profil Responden	47
4.2. Tabulasi dan Analisis Data.....	49
4.3. Pengujian Hipotesis.....	51
4.3.1. Pengujian Hipotesis I dan Hipotesis II.....	51
4.3.2. Pengujian Hipotesis III	69
4.3.3. Pengujian Hipotesis IV.....	78
4.4. Pembahasan dan Uji Hipotesis	80
4.4.1. Deskripsi	80
4.4.2. Analisis Perbandingan.....	82
4.4.3. Analisis Korelasi	83
4.4.4. Analisis Regresi	88
4.4.5. Uji Hipotesis.....	89

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	91
5.2. Implikasi	93
5.3. Keterbatasan Penelitian	96
5.4. Saran	97

REFERENSI

LAMPIRAN



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan supaya dapat bertahan dalam persaingan. Saat ini dan di masa yang akan datang, perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks yang menuntut perusahaan menghasilkan sistem manajemen yang menghasilkan langkah-langkah strategik dalam membangun perusahaan.

Setelah misi, visi, tujuan dan strategi dirumuskan dalam sistem perumusan strategi, tahap selanjutnya dalam sistem manajemen strategik adalah perencanaan strategik. Tahap ini menempati posisi yang krusial, karena tahap ini menentukan kekomprehensivan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana laba jangka panjang dan rencana laba jangka pendek yang dihasilkan perusahaan. Jika penerjemahan tersebut hanya menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang sempit dan hanya berfokus pada perspektif keuangan, maka tahap penyusunan program dan penyusunan anggaran akan menghasilkan rencana laba jangka pendek dan jangka panjang yang tidak komperhensif. Ketidakkomperhensivan rencana laba jangka panjang dan jangka pendek akan mengakibatkan perusahaan tidak mampu

menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan tidak akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan menjadi penentu keberlangsungan hidup perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. Jika penerjemahan strategik menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang tidak koheren, maka tahap penyusunan program dan penyusunan anggaran akan menghasilkan rencana laba jangka panjang dan jangka pendek yang tidak memiliki keterkaitan satu dengan lainnya. Ketidakkoherenan rencana laba jangka panjang dan rencana laba jangka pendek akan mengakibatkan perusahaan tidak responsif dalam menanggapi perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri yang diindera melalui sistem perumusan strategis.

Dan agar dapat bersaing dalam jangka panjang, perusahaan harus berorientasi pada pelanggan. Sedangkan, sistem tradisional yang digunakan selama ini tidak sesuai dengan tuntutan-tuntutan tersebut.

Mulyadi (2001) mengungkapkan bahwa kelemahan sistem manajemen tradisional adalah :

a. Hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.

b. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (*corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.

c. Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Sementara itu, untuk mengetahui keberhasilan dalam persaingan, perusahaan membutuhkan suatu pengukuran terhadap kinerja karena dengan mengetahui perkembangan kinerja perusahaan dapat menilai kesuksesan dan prestasi yang telah diraih dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan (*reward*). Ketidakkohherenan antara rencana jangka panjang, jangka pendek dan implementasinya dipicu oleh sistem penilaian kinerja yang yang masih berfokus pada tolak ukur keuangan. seperti *Return on Investment* (ROI), *Earnings per Share* (EPS), *Economic Value Added* (EVA), dan lain-lain

Pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan telah mengalami perubahan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan. Pengukuran yang hanya berpatokan pada finansial saja telah mulai ditinggalkan perusahaan, karena pengukuran kinerja tradisional tidak memperhatikan faktor-faktor *intangible* (tidak berwujud) yang juga merupakan faktor penting yang ikut menentukan keberhasilan perusahaan. Pengukuran kinerja non finansial berupa faktor-faktor lain yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja tetapi faktor tersebut tidak dapat dilihat secara fisik dan tidak dapat dinilai secara finansial, seperti kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, operasional perusahaan dan lainnya.

Kedua bentuk pengukuran kinerja ini kemudian tergabung dalam suatu konsep yang terus berkembang yaitu *Balanced Scorecard*. Ukuran yang digunakan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran yang menghendaki adanya keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek, antara ukuran finansial dan non finansial, antara indikator hasil dan indikator pendorong serta antara perspektif kinerja internal dan eksternal.

Pada perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar sebuah penilaian kinerja tetapi juga sebagai alat bantu Manajemen Startegik, karena *Balanced Scorecard* juga membantu manajemen menerjemahkan startegi ke dalam tindakan. Perusahaan yang inovatif dalam penerapan *Balanced Scorecard*, tidak hanya menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur operasional atau taktis, tetapi juga sebagai suatu Sistem Manajemen Strategik (*Strategic Management System*) perusahaan.

Balance Scorecard menerjemahkan misi dan strategi perusahaan dalam ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu ; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif pelanggan, mendefenisikan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai pada pelanggan

dan pemilik. Dan terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

Dalam perencanaan strategik dengan kerangka *Balance Scorecard*, manajemen puncak merumuskan strategi dan mengkomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh karyawan perusahaan. Kemudian manajemen dan karyawan secara bersama-sama merumuskan sasaran-sasaran strategik, beserta ukuran pencapaiannya, inisiatif strategik, program, dan anggaran. Dengan demikian karyawan dapat memahami dengan baik sasaran strategik yang ingin diwujudkan oleh perusahaan di masa depan.

Pengembangan sebuah sistem haruslah diimbangi dengan pengembangan sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, guna pencapaian tujuan dari penerapan sistem tersebut. Karena seberapa pun bagusnya sebuah sistem yang dirancang dengan tujuan yang luar biasa dan betapa kuatnya dorongan lingkungan organisasi, jika personalnya tidak mengetahui dan memahami sistem yang dikembangkan, maka sistem dan sumber daya manusia yang ada akan tetap berjalan sendiri-sendiri.

Begitu pun halnya dengan *Balanced Scorecard* yang harus diiringi dengan pemahaman manajemen tentang *Balanced Scorecard* tersebut. Karena dengan pemahaman yang baik, maka akan mendukung penerapan dan pencapaian tujuan dari *Balanced Scorecard* tersebut baik

sebagai alat ukur kinerja maupun alat Manajemen Strategik, yaitu perbaikan kinerja perusahaan.

Seberapa pun bagusnya sebuah sistem yang dirancang dengan tujuan yang luar biasa dan betapa kuatnya dorongan lingkungan organisasi, jika personalnya tidak mengetahui dan memahami sistem yang dikembangkan, maka sistem dan sumber daya manusia yang ada akan tetap berjalan sendiri-sendiri. Begitu pun halnya dengan *Balanced Scorecard* yang akan dikembangkan, dalam pengembangannya haruslah diiringi dengan pemahaman manajemen tentang *Balanced Scorecard* tersebut. Karena dengan pemahaman yang baik terhadap *Balanced Scorecard*, maka akan mendukung penerapan dan pencapaian tujuan dari *Balanced Scorecard* tersebut baik sebagai alat ukur kinerja maupun alat Manajemen Strategik, yaitu perbaikan kinerja perusahaan.

Dalam perencanaan strategik dengan kerangka *Balance Scorecard*, manajemen puncak merumuskan strategi dan mengkomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh karyawan perusahaan. Kemudian manajemen dan karyawan secara bersama-sama merumuskan sasaran-sasaran strategik, beserta ukuran pencapaiannya, inisiatif strategik, program, dan anggaran. Dengan demikian karyawan dapat memahami dengan baik sasaran strategik yang ingin diwujudkan oleh perusahaan di masa depan.

Mahasiswa Magister Manajemen, sebagian besar merupakan orang-orang yang sudah bekerja pada perusahaan, dan merupakan manajer atau calon manajer, yang nantinya akan menjadi pimpinan

maupun pengambil keputusan serta terlibat langsung dalam perencanaan strategik perusahaan. Semakin baik tingkat pemahaman manajemen terhadap *Balance Scorecard*, maka akan semakin baik penerapan yang dilakukan. Maka dari itu, pemahaman yang baik tentang *Balance Scorecard*, sangatlah penting bagi para Manajer dan Calon Manajer ini untuk mendukung perbaikan kinerja perusahaan, agar menjadi lebih baik.

David P. Norton (1996) dalam artikelnya *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, mengatakan bahwa sembilan dari 10 perusahaan gagal melaksanakan strateginya. Faktor penyebabnya terdiri dari hambatan visi, hambatan operasi, hambatan SDM, dan hambatan pembelajaran. Dari segi visi, hanya lima persen saja yang memahami strategi perusahaan. Kemudian sebanyak 60 persen perusahaan, penyusunan anggarannya tidak berhubungan dengan strategi. Sedang 85 persen dari tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam untuk membahas strategi setiap bulannya. Sementara itu hanya 25 persen manajer saja yang memiliki perhatian dengan strategi.

Jadi tergambar bahwa suatu keberhasilan perusahaan ditinjau dari kinerja empat perspektif tak mungkin tercapai tanpa campur tangan SDM. Setiap perspektif membutuhkan SDM yang bermutu. Lebih khusus, ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peran SDM lebih nyata lagi. Unsur kunci adalah mutu SDM

(ketrampilan, sikap, moral, motivasi, dan kepuasan karyawan). Semakin baik manajer memberdayakan karyawannya semakin baik mutu SDM yang dihasilkan. Ukuran keberhasilan manajer ditunjukkan dengan retensi atau loyalitas karyawan dalam meningkatkan produktifitas kerjanya. Tentu saja ini diduga akan mempengaruhi kepuasan palanggan dan meningkatkan kepekaan karyawan terhadap preferensi pelanggan. Ukuran berikutnya adalah pendapatan perkaryawan dan laba perkaryawan semakin meningkat. Lantas patut diduga pula bahwa retensi karyawan akan dicerminkan oleh rendahnya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan. Atau dengan kata lain reit perputaran karyawan tergolong rendah.

Agar manajemen strategis bisa tercapai sesuai dengan tujuan maka ditinjau dari peran SDM, setiap karyawan (manajemen dan non-manajemen) harus memahami strategi perusahaan. Hal ini baru akan tercapai kalau tiap manajer mampu memberdayakan para karyawannya dalam meningkatkan mutu SDM dalam hal daya tanggap, kepekaan bisnis, ketrampilan teknis, ketrampilan manajerial, dan ketrampilan bekerjasama dalam satu tim. Selain itu pihak manajer sendiri harus menempatkan strategi perusahaan sebagai acuan dalam mencapai kinerja empat perspektif. Setiap karyawan didorong untuk membahas setiap program di tiap unitnya yang terkait dengan strategi perusahaan secara intensif dan berkelanjutan

Pemahaman yang baik terhadap *Balance Scorecard* bisa didapatkan baik dalam jenjang akademik, maupun pengalaman bekerja serta pelatihan khusus yang diberikan oleh perusahaan. Namun, tidak semua Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Andalas memiliki latar belakang pendidikan yang memberikan materi terkait *Balance Scorecard*, ataupun bekerja pada perusahaan yang memiliki kebijakan tertentu yang memberikan kesempatan bagi para karyawannya untuk memahami *Balance Scorecard*.

Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti ada atau tidak perbedaan tingkat pemahaman yang dimiliki oleh Mahasiswa Magister Manajemen terhadap *Balance Scorecard* apabila dilihat dari latar belakang pendidikannya dan lamanya masa kerja. Dan kemudian melihat hubungan dan pengaruh pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen terhadap Penerapannya sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.

Sebelumnya, John Hendri (2008), sudah melakukan penelitian pada rumah sakit di kota padang dengan judul, "Analisis Hubungan Tingkat Pemahaman Manajemen Tentang *Balanced Scorecard* Dengan Sistem Pengukuran Kinerja" studi kasus pada rumah sakit di Kota Padang. Maka peneliti ingin mengembangkan dan melanjutkan judul di atas, dengan melakukan penelitian pada Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Andalas Kota Padang, dan kemudian membandingkan tingkat pemahaman Mahasiswa dengan Latar Belakang Pendidikan Akuntansi atau Manajemen dengan yang bukan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat perbedaan tingkat pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen dengan latar belakang akuntansi atau Manajemen dengan yang bukan berlatar belakang Akuntansi atau manajemen terhadap *Balance Scorecard*?
2. Apakah terdapat perbedaan tingkat pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen dengan pengalaman kerja sama atau kurang dari 2 tahun dengan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun terhadap *Balance Scorecard*?
3. Apakah terdapat hubungan antara tingkat pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen dengan Penerapan *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja?
4. Seberapa besar hubungan antara tingkat pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen terhadap *Balance Scorecard* penerapan *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari sebuah penelitian adalah menjawab permasalahan yang diteliti. Maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk melihat perbedaan tingkat pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen yang berlatar belakang pendidikan Akuntansi atau Manajemen dengan yang tidak berlatar belakang pendidikan Akuntansi atau Manajemen.
2. Untuk mengetahui perbedaan tingkat pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen yang memiliki pengalaman kerja kurang atau sama dengan 2 tahun dengan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun.
3. Untuk melihat hubungan antara tingkat pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen terhadap penerapan *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja.
4. Untuk menilai pengaruh tingkat pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen terhadap penerapan *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat untuk :

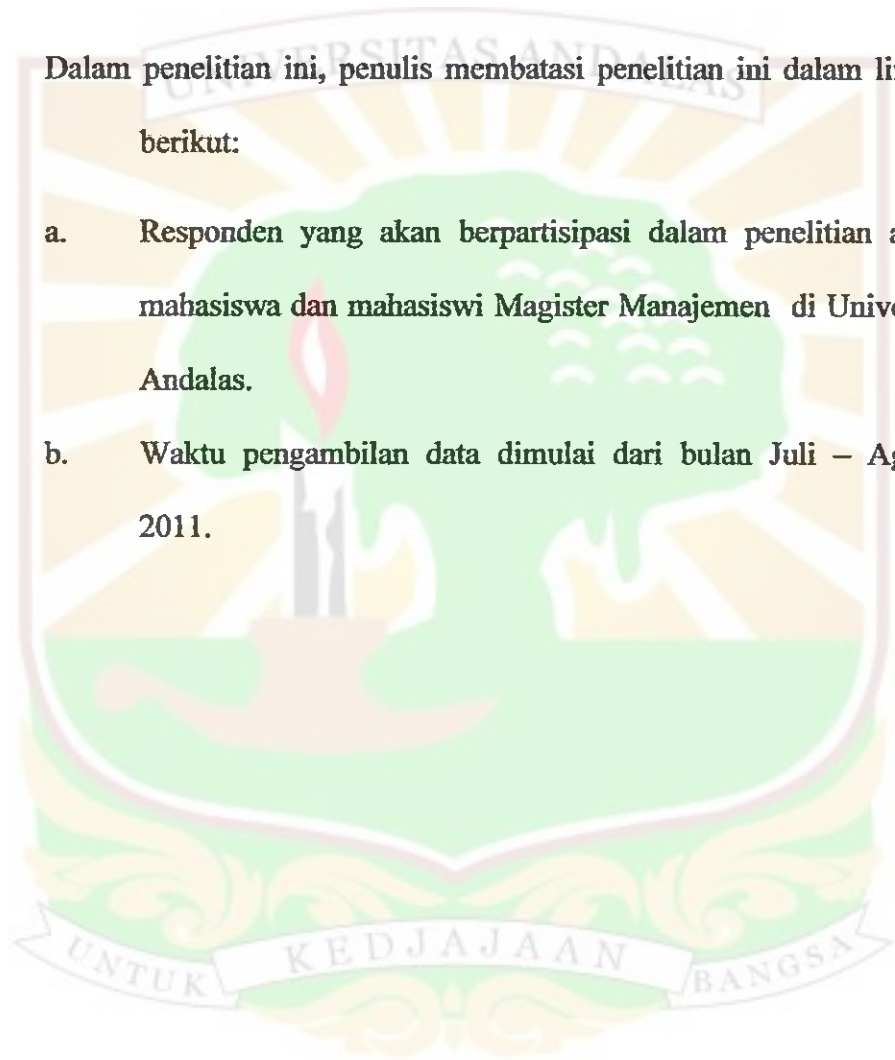
- a. Bagi penulis diharapkan bahwa dengan melakukan penelitian ini penulis dapat mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh dari perkuliahan.
- b. Bagi responden diharapkan bahwa penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan evaluasi untuk meningkatkan pemahaman terhadap *Balance Scorecard* di masa depan.

- c. Bagi kalangan akademisi diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk pelaksanaan pembimbingan dan pembinaan bagi mahasiswa Magister Manajemen dalam pemahaman *Balanced Scorecard*.

1.5 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis membatasi penelitian ini dalam lingkup berikut:

- a. Responden yang akan berpartisipasi dalam penelitian adalah mahasiswa dan mahasiswi Magister Manajemen di Universitas Andalas.
- b. Waktu pengambilan data dimulai dari bulan Juli – Agustus 2011.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Sistem Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang dapat digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Fauzi, 1995 :207).

Beberapa ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda tentang pengertian pengukuran kinerja. Berikut terdapat beberapa pengertian pengukuran kinerja yang didapatkan dari beberapa referensi. Dalam Maheri:2004, Erwin A. Koetin mengartikan kinerja sebagai prestasi kerja. Berikutnya Siegel dan Marconi: 1989 (dalam Rini Azwar: 2006), pengukuran kinerja diartikan sebagai suatu penentu efektivitas organisasi secara periodik bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan Anderson dan Clancy, 1991 (dalam Sony Yuwono, dkk: 2006), menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan *"feedback from the accountant to management that provides information about how well actions represent the plans, it is also*

identifies where manager may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities". Dan Anthony, Barker, Kaplan dan Young: 2001, mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *"activity of measuring the performance of an activity or entire value chain"*.

Sedangkan Mulyadi (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai penentu secara periodeik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya,

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Ukuran yang digunakan adalah bagaimana kemampuan organisasi, bagian organisasi dan karyawan dalam mencapai efektivitas operasional berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah diciptakan.

2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001), pengukuran kinerja bertujuan:

- a. Menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan,
- b. Memberi dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing manajer, dan

- c. Memotivasi manajer supaya secara konsisten mengoperasikan divisinya sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Menurut Hansen & Mowen (1995 : 471), pengukuran kinerja bertujuan untuk mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan meningkatkan aktivitas bernilai tambah sejalan dengan berkembangnya manajemen aktivitas. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan mencapai tujuan organisasi dan untuk patuh dengan standar perilaku yang telah ditetapkan untuk menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Hasil pengukuran kinerja dibuat menjadi suatu laporan kinerja yang berisi informasi tentang apa yang telah dicapai oleh perusahaan dan apa yang belum tercapai. Laporan ini dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dalam melihat sejauh mana tujuan yang telah tercapai, membuat rencana masa depan dan sebagai alat pedoman perbaikan mengenai apa yang akan dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang.

2.1.3 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja harus realistis dan objektif. Menurut Pauline Weetman (2003), sebuah sistem pengukuran kinerja akan relevan dengan tujuan, visi dan misi perusahaan jika memenuhi kriteria berikut:

- a. *Should be well defined performance measures which represent a range of performance for bad or good.*
- b. *Should be defined standard of performance which indicate what is good and what is not good.*
- c. *Should be rewards attached to successful attainment of targets and penalties attached to non attainment targets.*

2.1.4 Tipe Sistem Pengukuran Kinerja

Dalam Erisanti (2005) disebutkan, bahwa terdapat tiga tipe sistem pengukuran kinerja yang umum diterapkan, yaitu:

- a. *Result based performance evaluation* (penilaian kinerja berdasarkan hasil)

Merumuskan kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil akhir. Sasaran kinerja bias ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja.

- b. *Behaviour based performance evaluation* (penilaian kinerja berdasarkan perilaku)

Mengukur sarana, pencapaian sarana dan bukan hasil akhir.

- c. *Judgement based performance evaluation* (penilaian kinerja berdasarkan pertimbangan)

Menilai atau mengevaluasi kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan, kerjasama, inisiatif, kepribadian, loyalitas, kejujuran dan lain-lain.

2.1.5 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja terdiri dari:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.6 Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional

Dalam masyarakat tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja ini mudah dilakukan sehingga kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Namun ukuran keuangan tidak dapat

menggambarkan penyebab terjadinya perubahan kekayaan perusahaan dan lebih memfokuskan pada pengalokasian sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek. Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio-rasio keuangan yang meliputi :

- a. Rasio likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo.
- b. Rasio *leverage* yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.
- c. Rasio aktivitas yang mengukur seberapa efektif manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
- d. Rasio pertumbuhan yang mengukur seberapa efektif manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
- e. Rasio penilaian yang mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui pengeluaran biaya investasi

Menurut Weston dan Copeland (1989) pengukuran kinerja dengan menggunakan rasio-rasio seperti di atas mempunyai keterbatasan-keterbatasan yaitu :

- a. Rasio ini disusun berdasarkan data akuntansi dan data ini dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda bahkan bisa merupakan hasil manipulasi

- b. Jika perusahaan menggunakan tahun fiskal yang berbeda atau jika faktor musiman merupakan pengaruh yang penting maka akan mempunyai pengaruh pada rasio-rasio perbandingannya.
- c. Analisis harus sangat hati-hati dalam menentukan baik buruknya suatu rasio dalam membentuk suatu penilaian menyeluruh dari perusahaan berdasarkan serangkaian rasio keuangan.
- d. Rasio yang sesuai dengan rata-rata industri tidak memberikan kepastian bahwa perusahaan berjalan normal dan memiliki manajemen yang baik.

Sedangkan menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada kinerja keuangan yaitu :

- a. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- b. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2.2 Sistem Manajemen Strategik

2.2.1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen Startegik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam menyediakan *customer value* terbaik untuk mewujudkan

visi organisasi. Intinya, Manajemen Strategik adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan organisasi (Bounds Greg et al: 1994 dalam Mulyadi: 2001). Dari definisi ini dapat ditarik empat komponen penting, di antaranya:

- a. Manajemen strategik merupakan suatu proses.
- b. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.
- c. Strategi digunakan untuk menyediakan *costumer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi.
- d. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategik.

Pearce and Robinson, 2003 (dalam Niki Lukviarman: 2005), menyebutkan "*Strategic Management is the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives*".

Sementara itu David, 1999 (dalam Niki Lukviarman: 2005), menyatakan bahwa "*Strategic Management is the act and sciene of formulating, implementing and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve it's objectives*".

2.2.2 Perbedaan Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dan Manajemen Kontemporer

Dalam manajemen tradisional, perusahaan hanya dihadapkan pada pertanyaan-pertanyaan seperti: Siapa kita? Berada dimana kita sekarang? Kemana kita akan menuju? Bagaimana kita menuju ke sana?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut hanya berorientasi pada perusahaan. Sehingga perusahaan kurang memperhatikan pelanggan. Manajemen strategik dalam manajemen tradisional memandang setiap stakeholder adalah sama. Strategi dipicu oleh persaingan, sehingga strategi yang dipilih adalah strategi yang dapat mengalahkan pesaing. Sehingga kebutuhan pelanggan terlupakan.

Manajemen kontemporer muncul mendobrak pandangan tradisional dengan lebih fokus pada pelanggan (*customer oriented*), sehingga lebih dikenal dengan *customer value-based model of strategic management*. Hal ini justru memunculkan tiga pertanyaan baru yang dianut dalam sistem manajemen kontemporer, yaitu:

a. Bisnis apa yang akan kita lakukan untuk memenuhi kebutuhan *customer*?

Hal ini kemudian memicu organisasi untuk berusaha agar dapat memenuhi kebutuhan *customers*, bukan proses yang didorong untuk memenuhi kebutuhan internal perusahaan.

b. Bagaimana kita menyediakan *value* terbaik untuk memenuhi kebutuhan *customer* tersebut?

Hal ini menuntut manajemen untuk memikirkan inisiatif strategik yang dapat memenuhi kebutuhan *customer*, yang kemudian dijabarkan dalam langkah-langkah operasional.

c. Apa yang kita dapatkan dari penyediaan *value* tersebut?

Dan pertanyaan ini memicu manajemen untuk melipatgandakan laba agar perusahaan dapat bertahan, tumbuh dan berkembang.

2.3 Sistem Pengendalian Manajemen

2.3.1 Struktur Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2001), struktur pengendalian manajemen merupakan komponen-komponen yang berkaitan satu sama lainnya, yang secara bersama-sama membentuk suatu sistem. Setiap komponen dalam struktur memiliki fungsi untuk mencapai tujuan. Struktur yang sehat yaitu struktur yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis dimana sistem ditetapkan.

Komponen struktur pengendalian manajemen (Mulyadi;2001) terdiri dari:

1. Struktur Organisasi (*Organization Structure*)

Struktur organisasi merupakan komponen utama dalam struktur pengendalian manajemen. Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen, dimana di dalamnya *customer* memegang kendali bisnis dan persaingan yang tajam, maka diperlukan struktur organisasi yang berorientasi kepada *customer*, yang secara cepat mampu merespon kebutuhan *customer*, yang secara fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan

bisnis, yang secara terpadu memenuhi kebutuhan *customer* dan mendorong inovasi.

2. Jejaring Informasi (*Information Network*)

Jejaring informasi dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi untuk kepentingan pelayanan bagi *customer*. Teknologi informasi menjadi *enable* untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan untuk terjadinya hubungan berkualitas antar karyawan, antara manajer dengan karyawan, antara perusahaan dengan supplier dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan customernya.

3. Sistem Penghargaan (*Reward System*)

Sistem penghargaan merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen dan kompetitif, diperlukan sistem penghargaan personel yang tidak lagi didasarkan pada posisi (*position-based reward*) namun lebih didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Disamping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari aspek keuangan, naming lebih dari itu, perlu dinilai dari berbagai aspek non

keuangan, sehingga kinerja personel dapat bersifat jangka panjang.

2.3.2 Proses Pengendalian Manajemen dan Manajemen Strategik

Proses sistem pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui mewujudkan tujuan sistem. Proses pengendalian manajemen terdiri dari 6 tahap utama (Mulyadi; 2001) yaitu:

1. Perumusan Strategi (*strategy formulating*)

Pada tahap perumusan strategi dilakukan pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri, serta melakukan analisis SWOT. Berdasarkan hasil pengamatan tersebut, dirumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi.

2. Perencanaan Strategi (*strategy planning*)

Pada tahap ini, strategi yang telah dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan, diterjemahkan menjadi rencana strategik yang terdiri dari tiga komponen; (1) sasaran strategik, (2) target, (3) inisiatif strategik, ke dalam keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

3. Penyusunan Program (*programming*)

Tahap ini merupakan proses penjabaran inisiatif strategis yang komprehensif ke dalam program-program jangka panjang disertai dengan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran strategis.

4. Penyusunan Anggaran (*budgeting*)

Merupakan proses penyusunan rencana jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun) yang berisi langkah-langkah yang harus ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program.

5. Implementasi (*implementing*)

Pada tahap implementasi, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata. Dalam implementasi rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat antara implementasi, anggaran, program, inisiatif strategis, sasaran strategis dan strategi.

6. Pemantauan (*monitoring*)

Implementasi rencana digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target yang telah berhasil dicapai, sasaran strategis telah berhasil diwujudkan, tujuan dan visi organisasi dapat dicapai.

2.4 Balance Scorecard

Balanced Scorecard telah dikembangkan di Amerika Serikat awal 90-an dan mengalami perkembangan yang pesat selama sepuluh tahun berikutnya di Amerika sendiri dan di dunia.

The Balanced Scorecard is a set of measure that are directly linked to the company's strategy. It directs a company to link its own long-term strategy with tangible goals and actions (Niki Lukviarman: 2005).

Balanced Scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Karena pada dasarnya, organisasi adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan dalam pengelolaan organisasi menjanjikan peningkatan kemampuan organisasi yang signifikan dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi: 2001).

Menurut Norton dan Kaplan, *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 suku kata, yaitu: *Balanced* dan *Scorecard*.

➤ *Balanced* (berimbang)

Berimbang maksudnya, dalam mengukur kinerja perusahaan, dilakukan dengan mempertimbangkan aspek-aspek finansial dan non finansial, *Short term and long term objective, Intern and extern constituent, people and process centric* secara berimbang.

➤ *Scorecard* (kartu skor).

Ialah kartu yang digunakan untuk mencatat nilai skor sebagai hasil kinerja personel dalam suatu perusahaan, dan juga dapat digunakan untuk merencanakan nilai skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Dengan ini, nilai skor yang ditargetkan dapat dibandingkan dengan nilai skor hasil kinerja yang sesungguhnya, dari hasil perbandingan ini dapat dilakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan.

2.4.3 Perspektif *Balance Scorecard*

Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif utama, di antaranya:

a. Perspektif finansial

Ukuran kerja finansial menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba. Tujuan finansial biasanya terkait dengan profitabilitas, yang diukur misalnya laba operasi, ROCE, atau *Economic Value Added* (EVA). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Tujuan akhir dari perspektif ini adalah bagaimana kita berorientasi pada para pemegang saham.

b. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, para manager mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam

segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama, yang terdiri atas: kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Perspektif pelanggan memungkinkan para manager unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Sehingga tujuan dari perspektif ini adalah bagaimana kita bisa menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer*.

c. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif ini, eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal yang harus dikuasai oleh perusahaan. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi dan proses pasca penjualan (layanan purna jual).

Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Sehingga kuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

d. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi sarana dan prasarana yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan berupa: manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan dan proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Sehingga perusahaan perlu melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan sebagai penyeimbang kesenjangan yang terjadi.

Maka tujuan dari perspektif ini adalah bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Secara keseluruhan, *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran dalam seperangkat perspektif yang seimbang. *Balanced Scorecard* terdiri atas berbagai

ukuran hasil yang diinginkan perusahaan dan juga berbagai proses yang akan mendorong tercapainya hasil masa depan yang diinginkan.

2.4.6 Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memotivasi personel untuk mengarahkan usaha ke sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, personel harus mewujudkan sasaran dari perspektif *customer*. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang memberikan *value* bagi *customer*. Produk dan jasa yang memberikan *value* bagi *customer* harus dilakukan dari proses yang produktif dan *cost effective*. Proses yang produktif dan *cost effective* harus dijalankan oleh personel yang produktif dan berkomitmen. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya, yang berasal dari usaha yang nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipat ganda dan berjangka panjang.

Kekomprehensifan sasaran strategik merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran strategik keempat perspektif, rencana strategis perusahaan yang mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Koheren merupakan dibangunnya hubungan sebab akibat antara output yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan output yang dihasilkan sistem perencanaan strategis. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan strategi, visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi. *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Sasaran strategik dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran harus menjadi penyebab atau pemicu diwujudkannya sasaran dalam perspektif proses bisnis internal atau *customer* atau secara langsung menjadi penyebab diwujudkannya sasaran strategik perspektif keuangan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja

keuangan yang berjangka panjang. Konsep keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* adalah keseimbangan antara pemusatan ke proses dan pemusatan ke organisasi serta keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan ke luar (*external focus*).

4. Terukur

Dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sasaran-sasaran strategik pada perspektif non keuangan yang sulit untuk diukur agar dapat dikelola, sehingga sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.5 Peran Manajer dalam Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki manajemen yang memegang berbagai peranan penting yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk diwujudkan bersama. Ada banyak peran yang harus dimainkan oleh manajer secara seimbang sehingga diperlukan orang-orang yang tepat untuk menjalankan peran-peran tersebut.

Manajemen yang baik haruslah berperan sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan. Manajemen yang tidak bisa menjalankan

peran sesuai tuntutan perusahaan dapat membawa kegagalan. Berikut adalah Peranan Manajemen yang harus diperankan oleh Manajer :

1. Peran Interpersonal

Yaitu hubungan antara manajer dengan orang-orang yang ada di sekelilingnya, meliputi :

- a. **Figurhead**
Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan.
- b. **Leader**
Menjadi pemimpin yang memberi motivasi pada karyawan dan bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul di perusahaan.
- c. **Liaison**
Menjadi penghubung antara pihak internal dan eksternal perusahaan.

2. Peran Informasi

Adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki. Baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi :

- a. **Monitor**
Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung.
- b. **Penyebarnya**
Menyebarkan informasi yang diperlukan kepada orang-orang yang berada dalam perusahaan.

c. Juru Bicara

Mewakili unit yang dipimpinnya kepada pihak luar.

3. Peran Pengambil Keputusan

Adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi :

a. Enterpreneur

Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja.

b. Disturbance Handler

Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul

c. Resource Allicator

Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya.

d. Negotiator

Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

2.6 Review Penelitian Terdahulu

1. Dwi Cahyono (2000) melakukan penelitian mengenai penerapan BSC di sektor publik. Penelitian tersebut mengambil judul “Pengukuran Kinerja BSC Untuk Organisasi Sektor Publik”. Hasil analisis tersebut adalah bahwa untuk kinerja organisasi sektor publik diperlukan banyak pendekatan selain pendekatan keuangan

yang menjadi kendala. Jika pendekatan non keuangan dapat diterapkan di organisasi ini, sebenarnya secara tidak langsung organisasi sektor publik sudah menerapkan pengukuran kinerja BSC akan tetapi belum mengetahui apa yang hendak dipakai dalam mengukur kinerjanya.

2. Endah Kusuma I (2003), melakukan penelitian dengan judul “Penerapan BSC Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Organisasi Nirlaba” (Studi Kasus Pada Yayasan Setoran Semarang). Hasil dari penelitian tersebut adalah menyebutkan bahwa selama tahun 2000 – 2002 masing-masing perspektif yang diterapkan pada yayasan tersebut mengalami peningkatan yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan naik sebesar 11%, perspektif proses bisnis internal sebesar 74%, perspektif klien/pelanggan sebesar 68% dan perspektif keuangan 63%.
3. Jhon Hendri (2008) melakukan penelitian tentang hubungan antara tingkat pemahaman Manajemen Rumah Sakit terhadap *Balance Scorecard* dan penerapan *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja di Rumah Sakit Kota Padang “Analisis Hubungan Tingkat Pemahaman Manajemen Tentang *Balanced Scorecard* Dengan Sistem Pengukuran Kinerja”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif terhadap Tingkat Pemahaman Manajemen terhadap *Balance Scorecard* dengan Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.

2.7 Hipotesis

Dari paparan latar belakang, rumusan masalah dan kerangka teori yang menjadi landasan berpijak penelitian ini, maka penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

Hipotesis I :

H_{01} : Tidak terdapat perbedaan pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen yang Berlatar Belakang Pendidikan Akuntansi dengan yang Bukan Berlatar Belakang Pendidikan Akuntansi atau Manajemen terhadap *Balance Scorecard*.

H_{a1} : Terdapat perbedaan pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen yang Berlatar Belakang Pendidikan Akuntansi atau Manajemen Bukan Berlatar Belakang Pendidikan Akuntansi atau Manajemen terhadap *Balance Scorecard*.

Hipotesis III

H_{02} : Tidak terdapat perbedaan pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen yang memiliki pengalaman kerja sama atau kurang dari 2 tahun dengan yang Bekerja lebih dari 2 tahun terhadap *Balance Scorecard*.

H_{a2} : Terdapat perbedaan pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen yang memiliki pengalaman kerja sama atau kurang dari 2 tahun dengan yang bekerja lebih dari 2 tahun terhadap *Balance Scorecard*.

Hipotesis III :

H_{a3} : Tidak terdapat hubungan Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen Tentang *Balanced Scorecard* dengan Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.

H_{a3} : Terdapat hubungan Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen Tentang *Balanced Scorecard* dengan Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.

.Hipotesis IV :

H_{o4} : Tidak terdapat pengaruh Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen Tentang *Balanced Scorecard* terhadap Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.

H_{a4} : Terdapat pengaruh Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen Tentang *Balanced Scorecard* terhadap Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif komparatif dan deskriptif asosiatif. Pada deskriptif komparatif, penelitian ini menjelaskan hasil tingkat pemahaman mahasiswa Magister Manajemen dan kemudian membandingkan pemahaman responden dengan latar belakang berbeda. Pada deskriptif komparatif, penelitian ini mencari hubungan antara tingkat pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen Universitas dan Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja. Unit analisis dalam penelitian ini adalah kuisioner yang disebarakan pada Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Andalas.

3.2 Populasi, Sampel dan Sampling

Menurut Indriantoro (1999) populasi diartikan sebagai sekelompok orang, atau kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Sesuai dengan definisi tersebut, yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Mahasiswa dan Mahasiswi Magister Manajemen Universitas Andalas.

Pengertian sampel menurut Indriantoro (1999) adalah sebagian dari elemen-elemen populasi. Sampel dalam penelitian ini Mahasiswa

dan Mahasiswi Magister Manajemen Universita Andalas yang berada di Kampus Magister Manajemen pada saat pengambilan data dilakukan.

Sampling atau pemilihan sampel dilakukan dengan teknik *random sampling*, dimana sampel dipilih secara acak.

3.3 Identifikasi dan Pengukuran Variabel

3.3.1 Identifikasi Variabel

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang dilakukan pada penelitian ini, maka variabel penelitian ini adalah :

1. “Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen terhadap *Balance Scorecard*” sebagai X_1
2. “Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja” sebagai X_2

3.3.2 Pengukuran Variabel

1. Mengukur Tingkat Pemahaman Manajemen terhadap *Balanced Scorecard*.

Mengukur pemahaman seseorang terhadap sesuatu berarti mengukur sejauh mana mengerti, mengetahui dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari. Tingkat pemahaman seseorang terhadap sesuatu dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya tingkat pendidikan, pola

penyebaran informasi (geografis daerah), keberadaan media informasi yang memadai, pengalaman, dan lain-lain.

Pemahaman terhadap *Balanced Scorecard* dijabarkan dalam empat indikator, yang mencakup :

- a. Perspektif Keuangan,
- b. Perspektif Pelanggan,
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal,
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Masing-masing variabel di atas digambarkan dengan beberapa pertanyaan tentang variabel-variabel tersebut. Setiap pertanyaan akan menyediakan 5 opsi pilihan sebagai pernyataan responden atas pertanyaan yang diajukan. Untuk operasionalnya menggunakan skala Likert, yang menggunakan gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, berupa “Sangat Setuju”, “Setuju”, “Ragu-Ragu”, “Tidak Setuju”, dan “Sangat Tidak Setuju” (Sugiyono, 1999). Setiap pilihan memiliki skor mulai dari 1 sampai 5. Jumlah skor jawaban masing-masing variabel merupakan skor pemahaman responden terhadap tiap-tiap variabel.

2. Variabel “Sistem Pengukuran Kinerja”

Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja pada perusahaan diukur dari ketersediaan informasi tentang sistem pengukuran kinerja yang diterapkan pada

perusahaan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan tiga indikator berikut:

- a. Pendekatan terhadap keseluruhan pengukuran.
- b. Jenis tolak ukur spesifik yang terdapat dalam organisasi.
- c. Pelaporan dan analisis data.

Masing-masing variabel di atas digambarkan dengan beberapa pertanyaan tentang variabel-variabel tersebut. Setiap pertanyaan akan menyediakan 5 opsi pilihan sebagai pernyataan responden atas pertanyaan yang diajukan. Untuk operasionalnya menggunakan skala Likert, yang menggunakan gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, berupa “Sangat Setuju”, “Setuju”, “Ragu-Ragu”, “Tidak Setuju”, dan “Tidak Setuju Sekali” (Sugiyono, 1999). Setiap pilihan memiliki skor mulai dari 1 sampai 5. Jumlah skor jawaban masing-masing variabel merupakan skor yang memperlihatkan sistem pengukuran pada tiap-tiap variabel.

Dari pembahasan dua variabel atas, dapat dilihat hubungan antara kedua variable untuk menguji hipotesis yang diajukan.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama atau yang diperoleh langsung dari objek yang akan diteliti, terkait dengan pemahaman manajemen terhadap *Balanced Scorecard* dan sistem pengukuran kinerja. Data bersumber dari Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Andalas Padang.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan media kuisisioner (daftar pertanyaan), dan Mahasiswa Magister Manajemen sebagai responden. Kuisisioner memuat daftar pertanyaan terstruktur yang dikelompokkan menurut dimensi-dimensi pengukuran variabel. Bentuk kuisisioner yang digunakan adalah model kuisisioner tertutup yang menyediakan alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh responden.

Kuisisioner "Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard*", menggunakan kuisisioner yang digunakan oleh John Henry dalam skripsi "Analisis Hubungan Tingkat Pemahaman Manajemen Tentang *Balanced Scorecard* Dengan Sistem Pengukuran Kinerja". Kuisisioner untuk variabel kedua, "Sistem Pengukuran Kinerja", menggunakan kuisisioner yang sudah ada, yang didapatkan dari buku Sony Yuwono dkk, 2006. Dan karena kuisisioner untuk kedua variabel ini telah teruji, maka tidak perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Pengumpulan data dilakukan secara langsung atau penelitian lapangan (*field reseach*) ke kampus Magister Manajemen Univeristas Andalas . Pengumpulan data secara langsung bertujuan untuk lebih meyakinkan bahwa data yang dikumpulkan adalah data yang benar-benar diperoleh dari responden yang dituju, yaitu Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Andalas Padang

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Tingkat Pemahaman

1. Data ditabulasi ke dalam *Microsoft Excel 2007*.
2. Data dikelompokkan kedalam 4 kelompok sesuai dengan hipotesis yang telah dibuat sebelumnya, yaitu :
 - a. Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen dengan Latar Belakang Pendidikan Bukan Akuntansi / Manajemen (K1).
 - b. Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen dengan Latar Belakang Pendidikan Akuntansi / Manajemen (K2).
 - c. Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen dengan Pengalaman Kerja Sama atau Kurang dari 2 Tahun (K3).
 - d. Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen dengan Pengalaman Kerja Lebih dari 2 Tahun (K4).

2. Setelah melakukan tabulasi silang dengan menggunakan *Microsoft Excel 2007*, kemudian data diolah dengan menggunakan *SPSS for windows 15* dengan menggunakan dua pengujian. Yang pertama dengan *Chi Square Test* dan yang kedua *Independent Sampe T-test*.
3. Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan pemahaman responden pada tiap kelompok yang dibandingkan.

3.6.2 Analisis Korelasi

1. Data ditabulasi ke dalam *Microsoft Excel* dan kemudian diinput ke dalam *SPSS for windows 15*.
2. Data kemudian diolah dengan menggunakan Analisis Korelasi Parsial dan Simultan untuk melihat ada atau tidaknya hubungan antara Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen terhadap Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.
3. Kemudian dilakukan analisis regresi untuk melihat hubungan antara variabel pertama, yaitu “Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard*” dengan variabel kedua, yaitu “Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan”
4. Untuk menggambarkan hubungan kedua variable tersebut, model yang akan digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dalam formula berikut:

$$Y = a + bX$$

Dimana: Y = Sistem Pengukuran Kinerja
a = konstanta
b = koefisien variable X
X = Tingkat Pemahaman Manajemen tentang
Balanced Scorecard



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Sampel dan Responden

Dari pengumpulan data awal, sebagaimana yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, kuisisioner ini disebarakan pada mahasiwa dan mahasiswi Magister Manajemen Universitas Andalas Padang. Penyebaran kuisisioner ini dilakukan dengan mendatangi langsung responden dan menjelaskan maksud dan teknis pengisian kuisisioner tersebut.

Dari 50 kuisisioner yang disebarakan, hanya 28 kuisisioner yang dikembalikan, dan 22 kuisisioner yang tidak dapat dikumpulkan kembali karena berbagai alasan. Dari 28 kuisisioner yang kembali terdapat 1 kuisisioner yang tidak dapat diolah karena ketidaklengkapan data yang diisi oleh responden. Sehingga dari 50 kuisisioner yang disebarakan, terdapat 27 kuisisioner yang dapat diolah dan dianalisis untuk menjawab hipotesis dan membuat kesimpulan penelitian.

4.1.1 Profil Responden

Setelah data terkumpul, maka dilakukan tabulasi profil responden pada kuisisioner yang telah disediakan. Tabulasi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

dan sebagainya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan adalah kemampuan berorganisasi. Berorganisasi berarti melakukan kegiatan yang memerlukan tenaga dan kemampuan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Soedjana (1992:10) :

Organisasi adalah suatu kesatuan yang terencana yang terdiri dari beberapa orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi adalah suatu kesatuan yang terencana yang terdiri dari beberapa orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi adalah suatu kesatuan yang terencana yang terdiri dari beberapa orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi adalah suatu kesatuan yang terencana yang terdiri dari beberapa orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi adalah suatu kesatuan yang terencana yang terdiri dari beberapa orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi adalah suatu kesatuan yang terencana yang terdiri dari beberapa orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi adalah suatu kesatuan yang terencana yang terdiri dari beberapa orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan adalah kemampuan berorganisasi.

UNIVERSITAS ANDALAS

TABEL 4.1 PROFIL RESPONDEN

NO.	JK	PENDIDIKAN TERAKHIR	LAMA BEKERJA
1	P	MANAJEMEN	3THN
2	P	FARMASI	10TH
3	L	ILMU POLITIK	2THN
4	L	ILMU EKONOMI	1,5THN
5	P	HUKUM	6THN
6	L	FARMASI	3THN
7	L	ILMU EKONOMI	3THN
8	L	MANAJEMEN	3THN
9	P	TEKNIK ELEKTRO	4THN
10	L	TEKNIK ELEKTRO	11THN
11	P	TEKNIK ELEKTRO	8THN
12	P	MANAJEMEN	2THN
13	P	MANAJEMEN	1THN
14	P	MANAJEMEN	1BLN
15	P	MANAJEMEN	-
16	L	TEKNIK ELEKTRO	3,5THN
17	L	MANAJEMEN	-
18	P	AKUNTANSI	1,5THN
19	P	AKUNTANSI	4THN
20	P		0,5THN
21	P	PERTANIAN	2THN
22	P	ADMINISTRASI BISNIS	2THN
23	P	MANAJEMEN	2THN
24	P	MANAJEMEN	1THN
25	P	PERTANIAN	2THN
26	L	MANAJEMEN	5THN
27	L	MANAJEMEN	2THN

Berdasarkan tabel, dapat kita lihat dan kelompokkan :

- a. 10 orang responden berjenis kelamin laki-laki dan 17 orang wanita.
- b. 14 orang berlatar belakang bukan pendidikan Akuntansi/Manajemen,
- c. 13 orang berlatar belakang pendidikan Akuntansi/Manajemen.
- d. 12 orang kurang atau sama dengan 2 tahun,
- e. 13 orang sudah bekerja lebih lama dari 15 tahun.

4.2 Tabulasi dan Analisis Data

Setelah data dikumpulkan, maka dilakukan tabulasi silang atas data dan jawaban pertanyaan atas kuisioner untuk setiap kelompok variabel. Berdasarkan tabel, terlihat bahwa skor responden pada kelompok pertama untuk dimensi pertama berkisar antara 23-30 untuk 7 pertanyaan, untuk dimensi kedua berkisar antara 24-38 untuk 8 pertanyaan, untuk dimensi ketiga berkisar antara 26-39 untuk 8 pertanyaan dan untuk dimensi keempat berkisar antara 33-48 untuk 10 pertanyaan.

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa pada responden kelompok kedua skor pada dimensi pertama 24-33 untuk 7 pertanyaan, untuk dimensi kedua berkisar antara 26-40 untuk 8 pertanyaan, untuk dimensi ketiga berkisar 27-37 untuk 8 pertanyaan dan untuk dimensi keempat berkisar antara 36-45 untuk 10 pertanyaan.

Tabel menunjukkan responden pada kelompok ketiga memiliki skor yang berkisar antara 23-33 untuk 7 pertanyaan pada dimensi pertama, untuk dimensi kedua berkisar antara 24-40 untuk 8 pertanyaan, pada dimensi ketiga berkisar antara 26-39 untuk 8 pertanyaan, dan pada dimensi keempat berkisar antara 33-45 untuk 10 pertanyaan.

Tabel menunjukkan bahwa skor responden kelompok keempat pada dimensi pertama berkisar antara 24-30 untuk 7 pertanyaan, pada dimensi kedua berkisar antara 31-38 untuk 8 pertanyaan, pada dimensi

ketiga berkisar antara 27-36 untuk 8 pertanyaan dan pada dimensi keempat berkisar antara 36-48 untuk 10 pertanyaan.



4.3 Pengujian Hipotesis

4.3.1 Pengujian Hipotesis I dan Hipotesis II

Pada pengujian ini, hanya melibatkan variabel pertama, yaitu “Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen terhadap *Balance Scorecard*”. Pengujian dilakukan dengan menggunakan 2 metode. Yang pertama dengan menggunakan Uji KAI Kuadrat (*Chi Square Test*), yaitu pengujian menggunakan *Crosstab* (tabel silang) yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara baris dan kolom. Variabel antara baris dan kolom adalah variabel independen dan data yang digunakan berskala nominal atau bisa ordinal tetapi tidak diukur tingkatannya dan menjadi data nominal.

Yang kedua dengan menggunakan *Independent Sample T-Test* yaitu suatu metode yang digunakan untuk menguji signifikansi beda rata-rata dua kelompok dimana kelompok didefinisikan oleh variabel independen yang ditentukan oleh jenis kelompok sampel.

4.3.1.1 Hipotesis I

1. Uji KAI Kuadrat (*Chi Square Test*)

Berikut adalah tabulasi hasil uji *Chi Square* yang dilakukan pada jawaban responden K1 dan K2 :

KEUANGAN				
Q	df	t-tabel	t-hitung	result

1	3	7,815	4,499	H ₀ diterima
2	3	7,815	2,343	H ₀ diterima
3	3	7,815	0,499	H ₀ diterima
4	3	7,815	4,239	H ₀ diterima
5	3	7,815	2,71	H ₀ diterima
6	2	5,991	0,678	H ₀ diterima
7	3	7,815	2,311	H ₀ diterima

PELANGGAN				
Q	df	t-tabel	t-hitung	result
1	3	7,815	2,327	H ₀ diterima
2	2	5,991	0,054	H ₀ diterima
3	2	5,991	0,983	H ₀ diterima
4	4	9,488	3,368	H ₀ diterima
5	2	5,991	1,122	H ₀ diterima
6	2	5,991	0,774	H ₀ diterima
7	3	7,815	3,902	H ₀ diterima
8	2	5,991	0,297	H ₀ diterima

BISNIS				
Q	df	t-tabel	t-hitung	result
1	3	7,815	1,083	H ₀ diterima
2	2	5,991	2,496	H ₀ diterima
3	2	5,991	5,22	H ₀ diterima
4	2	5,991	1,799	H ₀ diterima

5	2	5,991	3,217	H ₀ diterima
6	3	7,815	2,967	H ₀ diterima
7	4	9,488	3,902	H ₀ diterima
8	2	5,991	1,615	H ₀ diterima

PERTUMBUHAN				
Q	df	t-tabel	t-hitung	result
1	1	3,841	1,33	H ₀ diterima
2	2	5,991	1,354	H ₀ diterima
3	2	5,991	0,929	H ₀ diterima
4	3	7,815	1,397	H ₀ diterima
5	3	7,815	0,106	H ₀ diterima
6	2	5,991	0,995	H ₀ diterima
7	2	5,991	2,06	H ₀ diterima
8	2	5,991	1,23	H ₀ diterima
9	4	9,488	2,605	H ₀ diterima
10	3	7,815	3,422	H ₀ diterima

Berdasarkan kriteria pengujian ;

H₀ ditolak apabila nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$

H₀ diterima apabila $t\text{ hitung} < t\text{-tabel}$

Maka, dapat dilihat dalam tabel, bahwa pada tiap pertanyaan pada masing-masing variabel, $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ yang berarti H₀ diterima, dimana Tidak Terdapat Perbedaan Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen yang Berlatar Belakang Pendidikan Akuntansi

atau Manajemen dengan yang Bukan Berlatar Pendidikan Akuntansi
atau Manajemen terhadap *Balance Scorecard*.

2. Independent Sample T-Test

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Keuangan	Kelompok1	14	27.29	2.016	.539
	Kelompok2	13	27.92	2.565	.711

		Keuangan		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	.070		
	Sig.	.794		
t-test for Equality of Means	T	-.721	-.714	
	Df	25	22.797	
	Sig. (2-tailed)	.478	.482	
	Mean Difference	-.637	-.637	
	Std. Error Difference	.884	.892	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-2.459	-2.484
		Upper	1.184	1.210

Analisis atas uji perbandingan tingkat pemahaman terhadap
dimensi Keuangan adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung adalah -0,721 dan nilai t-tabel adalah 2,060 (berdasarkan tabel t-test), maka $-0,721 < 2,060$.
2. Signifikansi 0,478, maka $0,478 > 0,05$
3. Maka H_0 diterima, dimana tidak ada perbedaan pemahaman antara mahasiswa magister manajemen dengan latar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen dengan yang bukan berlatar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen terhadap dimensi Keuangan.

Group Statistics

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pelanggan	Kelompok1	14	32.79	3.599	.962
	Kelompok2	13	34.31	3.750	1.040

Independent Samples Test

		Pelanggan		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	.085		
	Sig.	.773		
t-test for Equality of Means	T	-1.076	-1.074	
	Df	25	24.655	
	Sig. (2-tailed)	.292	.293	
	Mean Difference	-1.522	-1.522	
	Std. Error Difference	1.414	1.417	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-4.435	-4.442
		Upper	1.391	1.398

Analisis atas uji perbandingan tingkat pemahaman terhadap dimensi Pelanggan adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung adalah -1,076 dan nilai t-tabel adalah 2,060 (berdasarkan tabel t-test), maka $-1,076 < 2,060$.
2. Signifikansi 0,292, maka $0,292 > 0,05$
3. Maka H_0 diterima, dimana tidak ada perbedaan pemahaman antara mahasiswa magister manajemen dengan latar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen dengan yang bukan berlatar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen terhadap dimensi Pelanggan.

Group Statistics

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Internal	Kelompok1	14	32.29	3.197	.854
	Kelompok2	13	32.46	3.256	.903

Independent Samples Test

		Internal	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.108	
	Sig.	.745	
t-test for Equality of Means	T	-.142	-.141
	Df	25	24.774

MILIK
UPT PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS ANDALAS

Sig. (2-tailed)		.889	.889
Mean Difference		-.176	-.176
Std. Error Difference		1.242	1.243
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-2.734	-2.737
	Upper	2.383	2.386

Analisis atas uji perbandingan tingkat pemahaman terhadap dimensi Bisnis Internal adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung adalah -0,142 dan nilai t-tabel adalah 2,060 (berdasarkan tabel t-test), maka $-0,142 < 2,060$.
2. Signifikansi 0,889, maka $0,889 > 0,05$
3. Maka H_0 diterima, dimana tidak ada perbedaan pemahaman antara mahasiswa magister manajemen dengan latar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen dengan yang bukan berlatar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen terhadap dimensi Bisnis Internal.

Group Statistics

Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Pertumbuhan	Kelompok1	14	39.64	4.396	1.175
	Kelompok2	13	39.92	2.871	.796

Independent Samples Test

		Pertumbuhan	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	1.727	
	Sig.	.201	
t-test for Equality of Means	T	-.194	-.197
	Df	25	22.536
	Sig. (2-tailed)	.847	.845
	Mean Difference	-.280	-.280
	Std. Error Difference	1.441	1.419
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-3.249	-3.220
	Upper	2.688	2.659

Analisis atas uji perbandingan tingkat pemahaman terhadap dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung adalah -0,194 dan nilai t-tabel adalah 2,060 (berdasarkan tabel t-test), maka $-0,194 < 2,060$.
2. Signifikansi 0,847, maka $0,847 > 0,05$
3. Maka H_0 diterima, dimana tidak ada perbedaan pemahaman antara mahasiswa magister manajemen dengan latar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen dengan yang bukan berlatar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen terhadap dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Group Statistics

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Keseluruhan	Kelompok1	14	132.00	11.136	2.976
	Kelompok2	13	134.62	10.453	2.899

Independent Samples Test

		Keseluruhan		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	.059		
	Sig.	.810		
t-test for Equality of Means	T	-.628	-.630	
	Df	25	24.995	
	Sig. (2-tailed)	.536	.535	
	Mean Difference	-2.615	-2.615	
	Std. Error Difference	4.165	4.155	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-11.193	-11.172
		Upper	5.962	5.941

Analisis atas uji perbandingan tingkat pemahaman terhadap keseluruhan dimensi variabel adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung adalah -0,628 dan nilai t-tabel adalah 2,060 (berdasarkan tabel t-test), maka $-0,628 < 2,060$.
2. Signifikansi 0,536, maka $0,536 > 0,05$
3. Maka H_0 diterima, dimana tidak ada perbedaan pemahaman antara mahasiswa magister manajemen dengan latar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen dengan

yang bukan berlatar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen terhadap keseluruhan dimensi variabel.

4.3.1.2 Uji Hipotesis II

1. Uji KAI Kuadrat (*Chi Square Test*)

Berikut adalah tabulasi hasil uji *Chi Square* yang dilakukan pada jawaban responden K3 dan K4 :

KEUANGAN				
Q	df	t-tabel	t-hitung	result
1	3	7,815	1,244	H ₀ diterima
2	3	7,815	3,733	H ₀ diterima
3	3	7,815	1,956	H ₀ diterima
4	2	5,991	3,164	H ₀ diterima
5	2	5,991	3,022	H ₀ diterima
6	2	5,991	2,904	H ₀ diterima
7	3	7,815	2,362	H ₀ diterima

PELANGGAN				
Q	df	t-tabel	t-hitung	result
1	3	7,815	2,812	H ₀ diterima
2	2	5,991	2,937	H ₀ diterima
3	2	5,991	4,609	H ₀ diterima
4	4	9,488	1,755	H ₀ diterima
5	2	5,991	1,375	H ₀ diterima
6	2	5,991	0,964	H ₀ diterima

7	3	7,815	1,62	H ₀ diterima
8	2	5,991	1,215	H ₀ diterima

BISNIS				
Q	df	t-tabel	t-hitung	result
1	3	7,815	1,663	H ₀ diterima
2	2	5,991	1,658	H ₀ diterima
3	2	5,991	0,028	H ₀ diterima
4	2	5,991	2,784	H ₀ diterima
5	2	5,991	0,787	H ₀ diterima
6	3	7,815	7,256	H ₀ diterima
7	4	9,488	9,72	H ₀ ditolak
8	2	5,991	1,788	H ₀ diterima

PERTUMBUHAN				
Q	df	t-tabel	t-hitung	result
1	1	3,841	0,068	H ₀ diterima
2	2	5,991	3,176	H ₀ diterima
3	2	5,991	2,7	H ₀ diterima
4	3	7,815	5,333	H ₀ diterima
5	3	7,815	2,115	H ₀ diterima
6	2	5,991	4,588	H ₀ diterima
7	2	5,991	6,879	H ₀ ditolak
8	2	5,991	2,445	H ₀ diterima
9	4	9,488	4,08	H ₀ diterima
10	3	7,815	3,375	H ₀ diterima

Berdasarkan kriteria pengujian ;

H_0 ditolak apabila nilai **t-hitung > t-tabel**

H_0 diterima apabila **t hitung < t-tabel**

Maka, dapat dilihat dalam tabel, bahwa hampir pada tiap pertanyaan pada masing-masing variabel, **t-hitung < t-tabel** yang berarti H_0 diterima, dimana Tidak Terdapat Perbedaan Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen yang Memiliki Pengalaman Kerja Sama atau Kurang dari 2 Tahun yang memiliki Pengalaman Kerja Lebih dari 2 Tahun. Namun, dapat dilihat bahwa pada pertanyaan ketujuh pada variabel Bisnis Internal dan pertanyaan ketujuh pada variabel Pertumbuhan dan Pembelajaran **t-hitung > t-tabel** yang berarti H_0 diterima yang berarti terdapat perbedaan pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen yang Memiliki Pengalaman Kerja Sama atau Kurang dari 2 Tahun dengan yang memiliki Pengalaman Kerja Lebih dari 2 Tahun.

2. *Independent Sample T-Test*

Group Statistics

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Keuangan	Kelompok3	12	27.58	3.029	.874
	Kelompok4	15	27.60	1.549	.400

Independent Samples Test

		Keuangan	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	3.706	
	Sig.	.066	
t-test for Equality of Means	T	-.019	-.017
	Df	25	15.551
	Sig. (2-tailed)	.985	.986
	Mean Difference	-.017	-.017
	Std. Error Difference	.898	.962
	95% Confidence Interval of the Difference		
	Lower	-1.867	-2.060
	Upper	1.834	2.026

Analisis atas uji perbandingan tingkat pemahaman terhadap dimensi Keuangan adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung adalah -0,019 dan nilai t-tabel adalah 2,060 (berdasarkan tabel t-test), maka $-0,019 < 2,060$.
2. Signifikansi 0,985, maka $0,985 > 0,05$
3. Maka H_0 diterima, dimana tidak ada perbedaan pemahaman antara mahasiswa magister manajemen dengan pengalaman kerja sama atau kurang dari dua tahun dengan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun terhadap dimensi Keuangan.

Group Statistics

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pelanggan	Kelompok3	12	33.08	4.907	1.417
	Kelompok4	15	33.87	2.446	.631

Independent Samples Test

		Pelanggan		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	5.831		
	Sig.	.023		
t-test for Equality of Means	T	-.542	-.505	
	Df	25	15.330	
	Sig. (2-tailed)	.593	.621	
	Mean Difference	-.783	-.783	
	Std. Error Difference	1.446	1.551	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-3.762	-4.083
		Upper	2.195	2.516

Analisis atas uji perbandingan tingkat pemahaman terhadap dimensi Pelanggan adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung adalah -0,542 dan nilai t-tabel adalah 2,060 (berdasarkan tabel t-test), maka $-0,542 < 2,060$.
2. Signifikansi 0,593, maka $0,593 > 0,05$
3. Maka H_0 diterima, dimana tidak ada perbedaan pemahaman antara mahasiswa magister manajemen dengan pengalaman

kerja sama atau kurang dari dua tahun dengan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun terhadap dimensi Pelanggan.

Group Statistics

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Internal	Kelompok3	12	32.17	3.996	1.154
	Kelompok4	15	32.53	2.446	.631

Independent Samples Test

		Internal		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	4.780		
	Sig.	.038		
t-test for Equality of Means	T	-.294	-.279	
	Df	25	17.355	
	Sig. (2-tailed)	.771	.784	
	Mean Difference	-.367	-.367	
	Std. Error Difference	1.248	1.315	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-2.936	-3.137
		Upper	2.203	2.404

Analisis atas uji perbandingan tingkat pemahaman terhadap dimensi Bisnis Internal adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung adalah -0,215 dan nilai t-tabel adalah 2,060 (berdasarkan tabel t-test), maka $-0,215 < 2,060$.

2. Signifikansi 0,771, maka $0,771 > 0,05$
3. Maka H_0 diterima, dimana tidak ada perbedaan pemahaman antara mahasiswa magister manajemen dengan pengalaman kerja sama atau kurang dari dua tahun dengan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun terhadap dimensi Bisnis Internal .

Group Statistics

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pertumbuhan	Kelompok3	12	39.25	3.864	1.115
	Kelompok4	15	40.20	3.590	.927

Independent Samples Test

		Pertumbuhan		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	.643		
	Sig.	.430		
t-test for Equality of Means	T	-.661	-.655	
	Df	25	22.868	
	Sig. (2-tailed)	.515	.519	
	Mean Difference	-.950	-.950	
	Std. Error Difference	1.438	1.450	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-3.912	-3.951
		Upper	2.012	2.051

Analisis atas uji perbandingan tingkat pemahaman terhadap dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung adalah -0,661 dan nilai t-tabel adalah 2,060 (berdasarkan tabel t-test), maka $-0,661 < 2,060$.
2. Signifikansi 0,515, maka $0,515 > 0,05$
3. Maka H_0 diterima, dimana tidak ada perbedaan pemahaman antara mahasiswa magister manajemen dengan pengalaman kerja sama atau kurang dari dua tahun dengan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun terhadap dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Group Statistics

	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Keseluruhan	Kelompok3	12	132.08	14.669	4.235
	Kelompok4	15	134.20	6.394	1.651

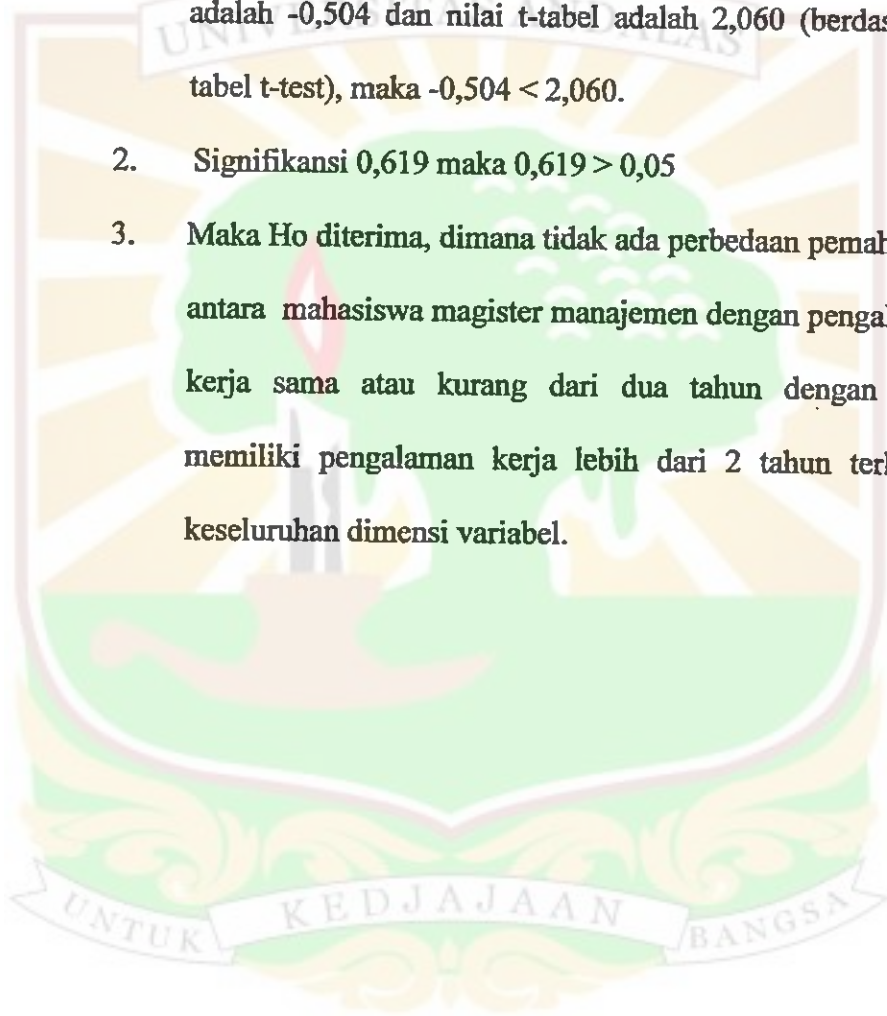
Independent Samples Test

		Keseluruhan	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	7.324	
	Sig.	.012	
t-test for Equality of Means	T	-.504	-.466
	Df	25	14.338
	Sig. (2-tailed)	.619	.648
	Mean Difference	-2.117	-2.117

Std. Error Difference		4.200	4.545
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-10.766	-11.843
	Upper	6.532	7.610

Analisis atas uji perbandingan tingkat pemahaman terhadap keseluruhan dimensi variabel adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa t-hitung adalah -0,504 dan nilai t-tabel adalah 2,060 (berdasarkan tabel t-test), maka $-0,504 < 2,060$.
2. Signifikansi 0,619 maka $0,619 > 0,05$
3. Maka H_0 diterima, dimana tidak ada perbedaan pemahaman antara mahasiswa magister manajemen dengan pengalaman kerja sama atau kurang dari dua tahun dengan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun terhadap keseluruhan dimensi variabel.



4.3.2 Pengujian Hipotesis III

4.3.2.1 Korelasi Parsial

Untuk pengujian Hipotesis III dilakukan analisis korelasi. Namun, sebelum melihat hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dilihat terlebih dahulu hubungan antara dimensi kedua variabel tersebut.

Adapun pengujian tersebut menunjukkan hasil sebagai berikut



		Keuangan	Pendekatan
Keuangan	Pearson Correlation	1	.552*
	Sig. (2-tailed)		.033
	N	15	15
Pendekatan	Pearson Correlation	.552*	1
	Sig. (2-tailed)	.033	
	N	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Analisis atas hasil uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Koefisien korelasi antara dimensi Keuangan dengan dimensi Pendekatan terhadap Keseluruhan Pengukuran menunjukkan angka 0,522. Angka ini berada diantara 0,40-0,599 yang berarti hubungan antara kedua dimensi variabel ini sedang dan positif.

Correlations

		Keuangan	Tolak Ukur
Keuangan	Pearson Correlation	1	.291
	Sig. (2-tailed)		.293
	N	15	15
Tolak Ukur	Pearson Correlation	.291	1
	Sig. (2-tailed)	.293	
	N	15	15

Analisis atas hasil uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Koefisien korelasi antara dimensi Keuangan dan dimensi Jenis Tolak Ukur Organisasi menunjukkan angka 0,291. Angka ini berada diantara 0,20-0,399. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut lemah dan positif.

Correlations

		Keuangan	Pelaporan
Keuangan	Pearson Correlation	1	.652**
	Sig. (2-tailed)		.008
	N	15	15
Pelaporan	Pearson Correlation	.652**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	
	N	15	15

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

Analisis atas hasil uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Koefisien korelasi antara dimensi Keuangan dan dimensi Pelaporan dan Analisis Data menunjukkan angka 0,652. Angka ini berada diantara 0,60-0,799. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut kuat dan positif.

Correlations

		Pelanggan	Pendekatan
Pelanggan	Pearson Correlation	1	.341
	Sig. (2-tailed)		.214
	N	15	15
Pendekatan	Pearson Correlation	.341	1
	Sig. (2-tailed)	.214	
	N	15	15

Analisis atas hasil uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Koefisien korelasi antara dimensi Pelanggan dan dimensi Pelaporan dan Analisis Data menunjukkan angka 0,341. Angka ini berada diantara 0,20-0,399. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut lemah dan positif.

Correlations

		Pelanggan	Tolak Ukur
Pelanggan	Pearson Correlation	1	.079
	Sig. (2-tailed)		.781

	N	15	15
Tolak Ukur	Pearson Correlation	.079	1
	Sig. (2-tailed)	.781	
	N	15	15

Analisis atas hasil uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Koefisien korelasi antara dimensi Pelanggan dan dimensi Jenis Tolak Ukur Organisasi menunjukkan angka 0,079. Angka ini berada diantara 0,00-0,199. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut sangat lemah dan positif.

Correlations

		Pelanggan	Pelaporan
Pelanggan	Pearson Correlation	1	.262
	Sig. (2-tailed)		.345
	N	15	15
Pelaporan	Pearson Correlation	.262	1
	Sig. (2-tailed)	.345	
	N	15	15

Analisis atas uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut :

Koefisien korelasi antara dimensi Pelanggan dan dimensi Pelaporan dan Analisis Data menunjukkan angka 0,262. Angka ini berada diantara 0,20-0,399. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut lemah dan positif.

Correlations

		Internal	Pendekatan
Internal	Pearson Correlation	1	.614*
	Sig. (2-tailed)		.015
	N	15	15
Pendekatan	Pearson Correlation	.614*	1
	Sig. (2-tailed)	.015	
	N	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Analisis atas uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut :

Koefisien korelasi antara dimensi Bisnis Internal dan dimensi Pendekatan Terhadap Keseluruhan Pengukuran menunjukkan angka 0,614. Angka ini berada diantara 0,60-0,799. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut kuat dan positif.

Correlations

		Internal	Tolak Ukur
Internal	Pearson Correlation	1	.395
	Sig. (2-tailed)		.145
	N	15	15
Tolak Ukur	Pearson Correlation	.395	1
	Sig. (2-tailed)	.145	
	N	15	15

Analisis atas uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut :

Koefisien korelasi antara dimensi Bisnis Internal dan dimensi Jenis Tolak Ukur Organisasi menunjukkan angka 0,395. Angka ini

berada diantara 0,20-0,399. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut lemah dan positif.

Correlations

		Internal	Pelaporan
Internal	Pearson Correlation	1	.457
	Sig. (2-tailed)		.087
	N	15	15
Pelaporan	Pearson Correlation	.457	1
	Sig. (2-tailed)	.087	
	N	15	15

Analisis atas uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut :

Koefisien korelasi antara dimensi Bisnis Internal dan dimensi Pelaporan dan Analisis Data menunjukkan angka 0,457. Angka ini berada diantara 0,40-0,599. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut sedang dan positif.

Correlations

		Pertumbuhan	Pendekatan
Pertumbuhan	Pearson Correlation	1	.601
	Sig. (2-tailed)		.018
	N	15	15
Pendekatan	Pearson Correlation	.601	1

Sig. (2-tailed)	.018	
N	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Analisis atas uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut :

Koefisien korelasi antara dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran dan dimensi Pendekatan Terhadap Keseluruhan Pengukuran menunjukkan angka 0,601. Angka ini berada diantara 0,60-0,799. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut kuat dan positif.

Correlations

		Pertumbuhan	Tolak Ukur
Pertumbuhan	Pearson Correlation	1	.372
	Sig. (2-tailed)		.173
	N	15	15
Tolak Ukur	Pearson Correlation	.372	1
	Sig. (2-tailed)	.173	
	N	15	15

Analisis atas uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut :

Koefisien korelasi antara dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran dan dimensi Jenis Tolak Ukur Organisasi menunjukkan angka 0,372. Angka ini berada diantara 0,20-0,399. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut rendah dan positif.

Correlations

		Pertumbuhan	Tolak Ukur
Pertumbuhan	Pearson Correlation	1	.652**
	Sig. (2-tailed)		.008
	N	15	15
Pelaporan	Pearson Correlation	.652**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	
	N	15	15

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

Analisis atas uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut :

Koefisien korelasi antara dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran dan dimensi Jenis Tolak Ukur Organisasi menunjukkan angka 0,757. Angka ini berada pada 0,60-0,799. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut kuat dan positif.

4.3.2.2 Korelasi Simultan

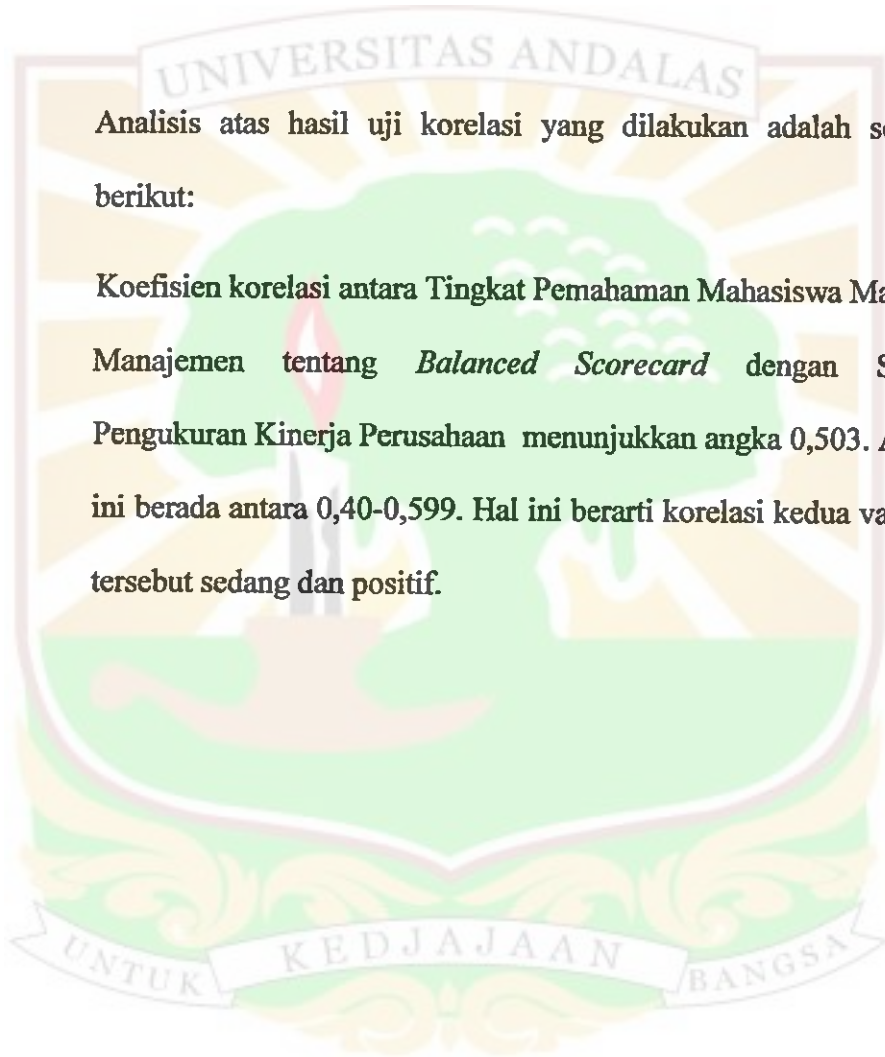
Setelah melihat hubungan secara partial antara dimensi dalam variabel Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balanced Scorecard* dengan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan , maka baru kemudian dilihat hubungan antara kedua variabel tersebut melalui analisis korelasi. Adapun hasil pengujian tersebut menunjukkan hasil sebagai berikut:

Correlations		
	Pemahaman	Penerapan

Pemahaman	Pearson Correlation	1	.503
	Sig. (2-tailed)		.056
	N	15	15
Penerapan	Pearson Correlation	.503	1
	Sig. (2-tailed)	.056	
	N	15	15

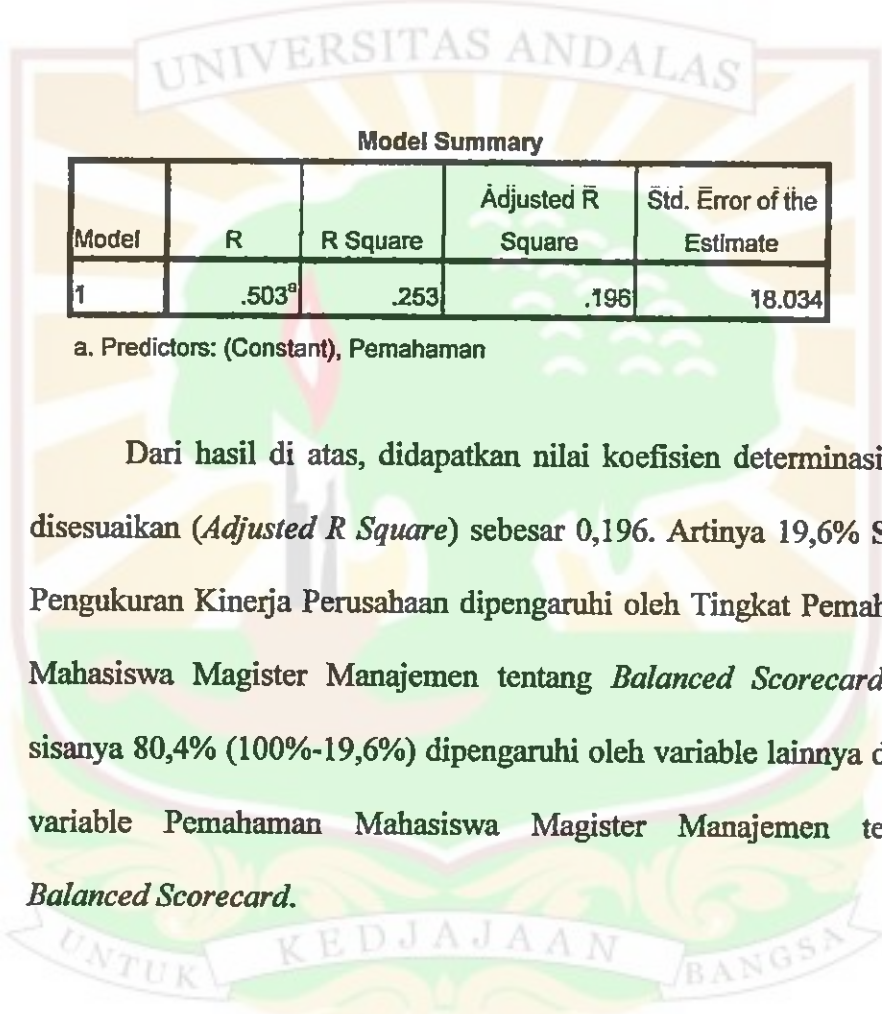
Analisis atas hasil uji korelasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Koefisien korelasi antara Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balanced Scorecard* dengan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan menunjukkan angka 0,503. Angka ini berada antara 0,40-0,599. Hal ini berarti korelasi kedua variabel tersebut sedang dan positif.



4.3.4 Pengujian Hipotesis IV

Dari hasil uji korelasi yang didapatkan maka dapat dilanjutkan pada uji regresi, guna melihat bagaimana pengaruh variabel Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen. Dari pengujian yang dilakukan, terdapat hasil sebagai berikut:



Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.503 ^a	.253	.196	18.034

a. Predictors: (Constant), Pemahaman

Dari hasil di atas, didapatkan nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R Square*) sebesar 0,196. Artinya 19,6% Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dipengaruhi oleh Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balanced Scorecard*, dan sisanya 80,4% (100%-19,6%) dipengaruhi oleh variable lainnya di luar variable Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balanced Scorecard*.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1431.992	1	1431.992	4.403	.056 ^b
	Residual	4228.008	13	325.231		
	Total	5660.000	14			

a. Predictors: (Constant), Pemahaman

b. Dependent Variable: Penerapan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.387	60.044		.706	.493
	Pemahaman	.954	.455	.503	2.098	.056

a. Dependent Variable: Penerapan

Tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa model persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 42,387 + 0,954X$$



4.4 Pembahasan

4.4.1 Deskripsi

Dari analisis deskripsi yang telah dilakukan sebelumnya, diketahui bahwa jawaban dari keempat kelompok responden yang diolah diketahui bahwa skor atas jawaban pada kelompok pertama berkisar antara 106-150 dari 33 pertanyaan untuk variabel Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* dengan skor rata-rata 132 dan nilai tengah 134,5. Hal ini berarti rata-rata setiap responden memiliki skor 132, dimana skor tersebut lebih rendah dari nilai tengah skor kelompok data tersebut. Artinya sebaran data skor jawaban responden untuk variabel Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* cenderung atau lebih banyak yang berada di bawah angka 134,5.

Pada kelompok kedua berkisar antara 116-155 dengan skor rata-rata 134,6 dan nilai tengah 136. Hal ini berarti rata-rata setiap responden memiliki skor 134,6 dimana skor tersebut lebih rendah dari nilai tengah skor kelompok tersebut. Artinya sebaran data skor jawaban responden cenderung atau lebih banyak yang berada di bawah 136.

Pada kelompok ketiga berkisar antara 106-155 dengan skor rata-rata 132,08 dan nilai tengah 132. Hal ini berarti rata-rata setiap responden memiliki skor 132,08 dimana skor tersebut lebih tinggi dari nilai tengah skor kelompok tersebut. Artinya sebaran data skor jawaban responden cenderung atau lebih banyak yang berada di atas 132.

Pada kelompok keempat berkisar antara 122-145 dengan skor rata-rata 134,2 dan nilai tengah 136. Hal ini berarti rata-rata setiap responden memiliki skor 134,2 dimana skor tersebut lebih rendah dari nilai tengah skor kelompok tersebut. Artinya sebaran data skor jawaban responden cenderung atau lebih banyak yang berada di bawah 136.

Sedangkan untuk variabel Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan, skor responden berkisar antara 142-203 dari 50 pertanyaan dengan skor rata-rata 168 dan nilai tengah 165,5. Pada variabel ini, dimana nilai skor rata-rata untuk setiap responden lebih tinggi dari nilai tengah skor kelompok variable Sistem Pengukuran Kinerja. Hal ini memperlihatkan bahwa sebaran data skor jawaban responden untuk variabel kedua ini cenderung atau lebih sedikit yang berada di bawah 165,5.

Selanjutnya jika ditinjau berdasarkan tiap poin pertanyaan, didapatkan bahwa nilai modus data tersebut adalah 4. Hal ini berlaku baik untuk variabel Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* ataupun variabel Sistem Pengukuran Kinerja. Nilai modus 4 tersebut menyatakan bahwa pada kedua variable tersebut secara umum responden memilih opsi "Setuju" atas pertanyaan yang diajukan. Dari tabel Frekuensi yang terlampir, memperlihatkan bahwa opsi 4, "Setuju" memiliki frekuensi yang dominan pada kedua variabel.

4.4.2 Analisis Perbandingan

Dari analisis perbandingan yang dilakukan dengan *chi square test* yang membandingkan kelompok pertama dan kedua memperlihatkan bahwa pada setiap dimensi, baik dimensi keuangan, dimensi pelanggan, dimensi bisnis internal dan dimensi pertumbuhan dan pembelajaran, tidak ada perbedaan pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen yang Bukan Berlatar Belakang Pendidikan Akuntansi atau Manajemen dengan Mahasiswa Magister Manajemen dengan Latar Belakang Pendidikan Akuntansi atau Manajemen

Begitu juga pada perbandingan kelompok ketiga dan keempat dapat dilihat bahwa pada keempat dimensi, hampir pada setiap pertanyaan, tidak ada perbedaan pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen dengan Pengalaman Kerja Sama atau Kurang dari Dua Tahun dengan Mahasiswa Magister Manajemen dengan Pengalaman Kerja Lebih dari Dua Tahun. Namun, dapat dilihat bahwa dalam pertanyaan ketujuh pada dimensi Bisnis Internal “Pelayanan yang sempurna menjamin perusahaan untuk tidak melakukan pelayanan pasca penjualan.” dan pertanyaan ketujuh pada dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran “*Balance Scorecard* mengukur sumber daya manusia dengan mengaitkan antara orang, strategi, kinerja untuk menghasilkan produk yang berkualitas.”, terdapat perbedaan pemahaman antara kedua kelompok ini.

Hal yang sama juga dapat dilihat dari *Independent Sample T-Test* yang dilakukan. Pada perbandingan antara kelompok pertama dan kelompok kedua, dapat dilihat bahwa tidak ada

perbedaan pemahaman antara kedua kelompok responden. Begitu juga pada perbandingan kelompok ketiga dan kelompok keempat, dapat dilihat bahwa tidak ada perbedaan antara pemahaman kedua kelompok responden berdasarkan *Independent Sampe T-Test* yang dilakukan.

Dari paparan di atas, dapat kita simpulkan bahwa, walaupun mahasiswa Magister Manajemen dengan latar belakang pendidikan akuntansi atau manajemen sudah mendapatkan mata kuliah yang terkait dengan *Balance Scorecard* di bangku S1, tidak membuat mereka lebih paham tentang *Balance Scorecard* dibandingkan dengan Mahasiswa Magister Manajemen dengan latar belakang disiplin ilmu bukan Akuntansi atau Manajemen, sedangkan seharusnya mereka lebih paham. Hal ini mungkin dikarenakan, kurangnya kesadaran bidang akademisi untuk menekankan pentingnya memberikan pemahaman yang memadai bagi para mahasiswanya, sebagai bekal mereka kelak dalam mengaplikasikan ilmu yang mereka dapatkan di dunia kerja..

4.4.3 Analisis Korelasi

Dari analisis korelasi yang dilakukan secara partial, memperlihatkan bahwa dari 12 hubungan yang dibentuk antar dimensi variabel Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balanced Scorecard* dengan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan, terdapat 4 hubungan yang berkorelasi dengan kuat yaitu ; hubungan antara

dimensi keuangan dengan dimensi pelaporan dan analisis data, hubungan antara dimensi bisnis internal dengan dimensi pendekatan terhadap keseluruhan pengukuran, hubungan antara dimensi pertumbuhan dan pembelajaran dengan dimensi pendekatan terhadap keseluruhan pengukuran, dan hubungan antara dimensi pertumbuhan dan pembelajaran dengan dimensi jenis tolak ukur organisasi.

Terdapat 2 hubungan yang berkorelasi sedang, yaitu hubungan antara dimensi keuangan dengan dimensi pendekatan terhadap keseluruhan pengukuran dan hubungan antara dimensi bisnis internal dengan dimensi pelaporan dan analisis data. Selain itu terdapat 6 hubungan yang memiliki korelasi lemah, antara lain ; hubungan antara dimensi keuangan dengan dimensi jenis tolak ukur organisasi, hubungan antara dimensi pelanggan dengan dimensi pendekatan secara keseluruhan, hubungan antara dimensi pelanggan dengan jenis tolak ukur organisasi, hubungan antara dimensi pelanggan dengan dimensi pelaporan dan analisis data, hubungan antara dimensi bisnis internal dengan dimensi jenis tolak ukur organisasi, dan yang terakhir hubungan antara dimensi pertumbuhan pembelajaran dengan dimensi jenis tolak ukur organisasi.

Tahap penerapan *Balance Scorecard* membutuhkan pengembangan sistem dan *IT (Information Technology)* untuk mengimbangi perubahan lingkungan bisnis yang terus terjadi. Pengendalian strategis mengantarkan organisasi untuk terus belajar menyempurnakan ukuran-ukuran agar selalu merefleksikan strategi perusahaan. Model *Balanced Scorecard* hanya memberikan perusahaan

sebuah struktur yang menyatakan visi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan ukuran yang nyata. Perusahaan masih menghadapi tantangan untuk membangun sebuah sistem serta prosedur yang mampu mengumpulkan informasi sekaligus mengkomunikasikannya kepada karyawan dan pihak-pihak yang memerlukan.

Untuk menciptakan perubahan yang diinginkan dari sistem pengukuran kinerja ini, informasi harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. *Presented in a communicative manner – in numbers, figures, diagrams, or multimedia, which facilitate an overview.*
2. *Presented in a user-friendly environment – simple, familiar interface.*
3. *Easy to access – the person who needs the information must be able to obtain it wherever he or she is.*
4. *Collected and measured in a cost-effective manner – measures of “soft” data often require new instruments of measurement. The cost of measurement must not exceed the utility of the measures.*

Walaupun tidak ada standar yang seragam untuk mengevaluasi penyusunan atau penerapan suatu *Balanced Scorecard*, Olve *et al.* telah mengidentifikasi keadaan yang menunjukkan penerapan *Balanced Scorecard* yang berhasil sebagai berikut:

1. *Support and Participation*
2. *Priority*

3. *Composition of the Project Group*
4. *Coverage of the Project*
5. *Basing the Scorecard on the Company's Strategy*
6. *Clearly and Consistently Defined Measures*
7. *Balance and Cause-and-Effect Relationship between Measures*
8. *Setting Goals*
9. *Relationship to Existing Control Systems*
10. *Ensuring the Feasibility of Measures and Measurements*
11. *IT-based Presentation and Support Systems*
12. *Training and Information*
13. *Development of Learning Organization*
14. *Following up the Concept*

Hubungan antara tujuan strategis perusahaan dengan ukuran di dalam *scorecard*-nya merupakan suatu hipotesis hubungan sebab-akibat, yang karenanya manakala tidak lagi terdapat korelasi antara ukuran dan tujuan strategis, maka strategi perusahaan harus kembali ditinjau sesuai kebutuhan, seperti yang disimpulkan oleh Olve *et. al.*: “.... *A balanced scorecard should not be regarded as static product but as a living model of a company.*”

Sasaran strategik “*quality relationship*” dengan konsumen hendak diwujudkan melalui inisiatif strategik “pembangunan kemitraan dengan konsumen”. Hubungan yang erat antara perusahaan dengan dengan konsumen diyakini akan meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan

penurunan biaya layanan kepada konsumen, karena hubungan tersebut dilandasi oleh kepercayaan.

Selain sasaran strategik “meningkatnya proses layanan kepada konsumen”, untuk membangun proses yang *cost effective*, tim perencanaan strategik merumuskan dua sasaran strategik yang lain “*state-of-the-art technology*” dan “terintegrasikannya proses layanan kepada konsumen”. Untuk mewujudkan dua sasaran strategik ini, dapat dilakukan “peremajaan equipment berkelanjutan”, dan “*business process reengineering*” yaitu menghilangkan aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai bagi konsumen, sehingga proses layanan kepada konsumen menjadi terpadu. Dalam dimensi pertumbuhan dan pembelajaran, ada dua sasaran strategik yang akan diwujudkan, yaitu : “meningkatnya kapabilitas personel” dan “meningkatnya komitmen personel”. Untuk meningkatkan kapabilitas personel, dilakukan dua inisiatif strategi, yaitu dengan melakukan pendidikan dan pelatihan *strategic job* dan rekrutmen untuk mengisi *strategic job*. Pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk mengisi *strategic job* dan meningkatkan kapabilitas personel dalam menjalankan *strategic job* tersebut. Di samping itu, *strategic job* diisi pula dengan cara melakukan rekrutmen melalui *head hunter*—institusi yang memiliki keahlian untuk mencarikan orang yang memenuhi persyaratan untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan strategik di suatu perusahaan. Dan untuk meningkatkan kapabilitas personel, tim perencanaan strategik harus memilih inisiatif strategik peningkatan *quality work life*. Sedangkan perspektif keuangan merupakan hasil dari

perwujudan berbagai sasaran strategik di perspektif : pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Selanjutnya, dari uji korelasi yang dilakukan secara silmultan, menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang sedang dan positif atau berbanding lurus antara Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* dengan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. Hal ini tentunya terjadi disebabkan karena korelasi parsial yang telah di bahas sebelumnya.

4.4.4 Analisis Regresi

Setelah uji korelasi dilakukan secara simultan terhadap kedua variabel tersebut dan dinyatakan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan atau memiliki korelasi, maka melalui analisis regresi dapat diketahui pengaruh Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* terhadap Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. Dari hasil uji yang dilakukan, menunjukkan bahwa, Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan.

Secara teori pengaruh tersebut dapat dijelaskan dari hubungan yang terjadi antara kedua variabel tersebut. Secara riil, Sistem Pengukuran Kinerja adalah sebuah sistem yang mengukur tindakan yang dilakukan oleh personal dalam organisasi dalam berbagai rantai nilai dalam perusahaan. Sebagai sebuah sistem, Sistem Pengukuran Kinerja pun dibentuk atau dibuat dan dijalankan oleh manusia dalam organisasi. Dalam perusahaan, fungsi

membuat dan menjalankan Sistem Pengukuran Kinerja dilakukan oleh manajemen. Sebagai pelaksanaan sistem, manajemen tentunya haruslah memahami dan menguasai system yang dirancang dan dijalankannya.

Dari pemaparan di atas, terlihatlah bagaimana Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* berhubungan dan mempengaruhi Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. Dan dari penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa 28,60% dari Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dijelaskan oleh Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard*. Secara regresi hubungan ini dijelaskan melalui model berikut:

$$Y = 42,387 + 0,954X$$

Persamaan tersebut menjelaskan bahwa pada saat Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* = 0 atau tidak ada, maka Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan akan bernilai = 42,387 dan setiap peningkatan Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* meningkat senilai 1 satuan, maka akan meningkatkan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan sebesar 0,954.

4.5 Uji Hipotesis

Dari analisis dan pembahasan, seperti yang telah dilakukan terhadap hipotesis yang telah diajukan, maka dapat dinyatakan bahwa H_{01} diterima dan H_{a1} ditolak, artinya terbukti bahwa Tidak ada Perbedaan Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen yang Bukan BerLatar

Belakang Pendidikan Akuntansi atau Manajemen dengan Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen dengan Latar Belakang Pendidikan Akuntansi atau Manajemen.

Demikian juga dengan hipotesis kedua, di mana H_{02} diterima dan H_{a2} ditolak, artinya Tidak Ada Perbedaan Pemahaman Antara Mahasiswa Magister Manajemen dengan Pengalaman Kerja Sama atau Kurang dari 2 Tahun dengan Mahasiswa Magister Manajemen dengan Pengalaman Kerja Lebih dari 2 Tahun.

Namun, dapat kita lihat bahwa pada hipotesis selanjutnya, H_{03} dan H_{04} ditolak dan H_{a3} dan H_{a4} diterima, yang artinya terbukti bahwa terdapat hubungan dan pengaruh atas tingkat pemahaman mahasiswa magister manajemen terhadap *Balance Scorecard* dan penerapannya sebagai sistem pengukuran kinerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Dari analisis perbandingan yang dilakukan dengan Uji KAI Kuadrat, memperlihatkan bahwa tidak ada perbedaan pemahaman antara Mahasiswa Magister Manajemen dengan Latar Belakang pendidikan Akuntansi atau Manajemen dengan yang Bukan Berlatar Belakang Akuntansi Atau Manajemen terhadap *Balance Scorecard*. Begitu juga pada Mahasiswa Magister Manajemen yang Memiliki Pengalaman Kerja Sama atau Kurang dari 2 Tahun dengan yang Memiliki Pengalaman Kerja Lebih dari 2 Tahun, nyaris tidak terdapat perbedaan, kecuali pada pertanyaan ketujuh pada dimensi Bisnis Internal dan pertanyaan ketujuh pada dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran. Sedangkan uji perbandingan yang dilakukan dengan menggunakan *Independent Sampel T-Test* juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan pemahaman antara kelompok responden tersebut.
- b. Dari analisis korelasi yang dilakukan secara partial, memperlihatkan bahwa dari 12 hubungan yang dibentuk antar dimensi variabel Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* dengan Sistem Pengukuran, terdapat 4 hubungan yang kuat, dua hubungan yang sedang,

dan 6 hubungan yang lemah. Hal ini memperlihatkan, bahwa secara umum dimensi-dimensi *Balanced Scorecard* dan Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja yang berlaku pada Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Andalas memiliki korelasi yang tidak terlalu kuat, bahkan cenderung lemah. Sedangkan dari uji korelasi yang dilakukan secara silmultan, menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang sedang dan positif atau berbanding lurus. Demikian juga dengan kedua variabel ini secara komprehensif telah menunjukkan terdapatnya hubungan dan interaksi yang sedang antara tingkat pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen dengan Penerapan *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja. Dengan demikian jika Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* mengalami peningkatan maka akan diikuti oleh meningkatnya kemungkinan Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja yang lebih baik.

- c. Selain itu, melalui analisis regresi yang dilakukan, diketahui bahwa Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja. Dimana 19,6% dari Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja dipengaruhi oleh Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balanced Scorecard*. Secara regresi hubungan ini dijelaskan melalui model berikut:

$$Y = 42,387 + 0,954X$$

Persamaan tersebut menjelaskan bahwa pada saat Tingkat Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* = 0 atau tidak ada, Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja akan bernilai = 44,387 dan setiap peningkatan Pemahaman Manajemen tentang *Balanced Scorecard* meningkat senilai 1 satuan, maka akan meningkatkan Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja sebesar 0,954.

Dari uraian di atas maka pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis yang telah diajukan, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan sedang antara Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balanced Scorecard* dengan Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja. Hal ini berarti bahwa peningkatan atau perbaikan Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balanced Scorecard* akan meningkatkan atau memperbaiki Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja pada perusahaan di mana para Manajer itu bekerja.

5.2. IMPLIKASI

Dari hasil penelitian ini, diharapkan perusahaan-perusahaan yang berada di Sumatera Barat menyadari pentingnya memberikan pelatihan atau pengarahan kepada para calon manajer dan manajer yang berada di perusahaannya tentang *Balance Scorecard*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya korelasi positif dan pengaruh yang sedang antara Tingkat Pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balance Scorecard* dengan Penerapan *Balance Scorecard*

sebagai sistem pengukuran kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pemahaman Mahasiswa Magister Manajemen tentang *Balance Scorecard*, dengan cara memberikan kegiatan pendidikan dan pelatihan akan menjadi sarana efektif dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja di perusahaan dimana para Manajer itu bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, bahwa tidak ada perbedaan pemahaman antara Mahasiswa yang berlatar belakang pendidika Akuntansi atau Manajemen dengan yang bukan, sedangkan seharusnya, jurusan tersebut sudah memberikan mata kuliah terkait *Balance Scorecard*. Oleh karena itu, akademisi, seharusnya berusaha untuk lebih menekankan pendidikan tentang *Balance Scorecard* pada Mahasiswi di bangku S1, karena tentunya pemahaman yang baik terhadap *Balance Scorecard* akan menjadi bekal berarti bagi para mahasiswa tersebut di dunia kerja.

Dengan sistem pengukuran kinerja yang baik, perusahaan dapat mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian secara maksimum sehingga karyawan memberikan kapasitas terbaiknya dalam kinerja, dan kemudian memberikan umpan balik atas penilaian kinerja tersebut. Selain itu, manajer juga dapat terbantu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, dan dapat mengidentifikasi kebutuhan karyawan atas pelatihan dan pengembangan, dan menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dengan tepat. Selain itu, pengukuran kinerja juga menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan.

Oleh karena itu, untuk mengimplementasikan *Balance Scorecard* secara baik dan tepat, pelatihan dan pendidikan terkait *Balance Scorecard* bagi para calon manajer dan jajaran manajer sangatlah penting. Hal ini dikarenakan bahwa untuk memahami dan menjalankan keseluruhan pendekatan *Balance Scorecard*, kapabilitas dan komitmen para pelakunya adalah hal yang paling mendasar.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Dalam pelaksanaan penelitian ini, penulis menemui beberapa keterbatasan dan kendala yang menyebabkan penelitian ini memiliki beberapa kelemahan, di antaranya;

1. *Waktu penelitian.*

Kesibukan responden selama periode penelitian (Juli – Agustus 2011), menyebabkan lamanya pengumpulan kuisioner dari tangan responden.

Kesibukan responden tersebut lebih disebabkan oleh faktor internal, dimana pada periode itu sedang berlangsung ujian akhir semester.

2. *Keterbatasan jumlah responden yang menjadi sampel.*

Berkurangnya jumlah responden dikarenakan sebagian besar responden tidak menyanggupi untuk mengisi kuisioner karena faktor internal.

3. *Jumlah pertanyaan dalam instrumen.*

Sebagaimana responden berpendapat bahwa jumlah pertanyaan dalam kuisisioner terlalu banyak. Hal ini berpengaruh terhadap lama waktu kuisisioner berada di tangan responden atau waktu pengumpulan kuisisioner dari tangan responden.

5.4. SARAN

Dari beberapa keterbatasan penelitian dan batasan masalah, maka bagi peneliti yang ingin membahas topik ini disarankan agar:

1. Menambah jumlah variabel lain yang mungkin dapat ditambahkan untuk diteliti.
2. Melakukan penelitian dengan objek dan pada lokasi penelitian yang berbeda atau lebih luas.
3. Tidak menggunakan jumlah pertanyaan yang terlalu banyak dalam kuisisioner penelitian, sehingga memudahkan responden dalam mengisi kuisisioner.

REFERENSI

- Anthony, Robert S and Govindarajan. 2001. *Management Control System*, 10th edition. Boston: McGraw Hill International.
- Aziria, Rina. 2005. *Analisis Tingkat kesiapan Implementasi Balanced Scorecard pada RS DR. M. Djamil Padang*. (Skripsi). Padang: Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas.
- Azwar, Rini. 2006. *Analisis Implementasi Balanced Scorecard pada PT. Askes (Persero)*. (Skripsi). Padang: Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2001. *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.2. No.1 Mei 2001.
- Erisanti, Siska. 2005. *Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar*. (Skripsi). Padang: Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas.
- Fauzi. 1995. *Kamus Akuntansi Praktisi*. Surabaya : Indah
- Imelda, R.H.N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.6.No.2 Nopember 2004.
- Kaplan, Robert S & David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kompyurini, Prasetyono Nurul. 2007. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) (Survei Pada Rumah Sakit Daerah Di Jawa Timur)*. Simposium Nasional Akuntansi X. Makasar: Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanudin.
- Lukviarman, Niki, DR. 2005. *Strategic Management*. (Handout). Padang: Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas.
- Maheri, Alfred. 2004. *Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal Terhadap Kinerja Perusahaan*. (Skripsi). Padang: Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas.

Man, Stanis. 2008. *Analisis Kinerja Manajemen Bank : Suatu Pendekatan Balance Scorecard*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol.6. No.3. Desember 2008

Mangkuprawira, Sjafrri. 2007.
08 Desember 2011

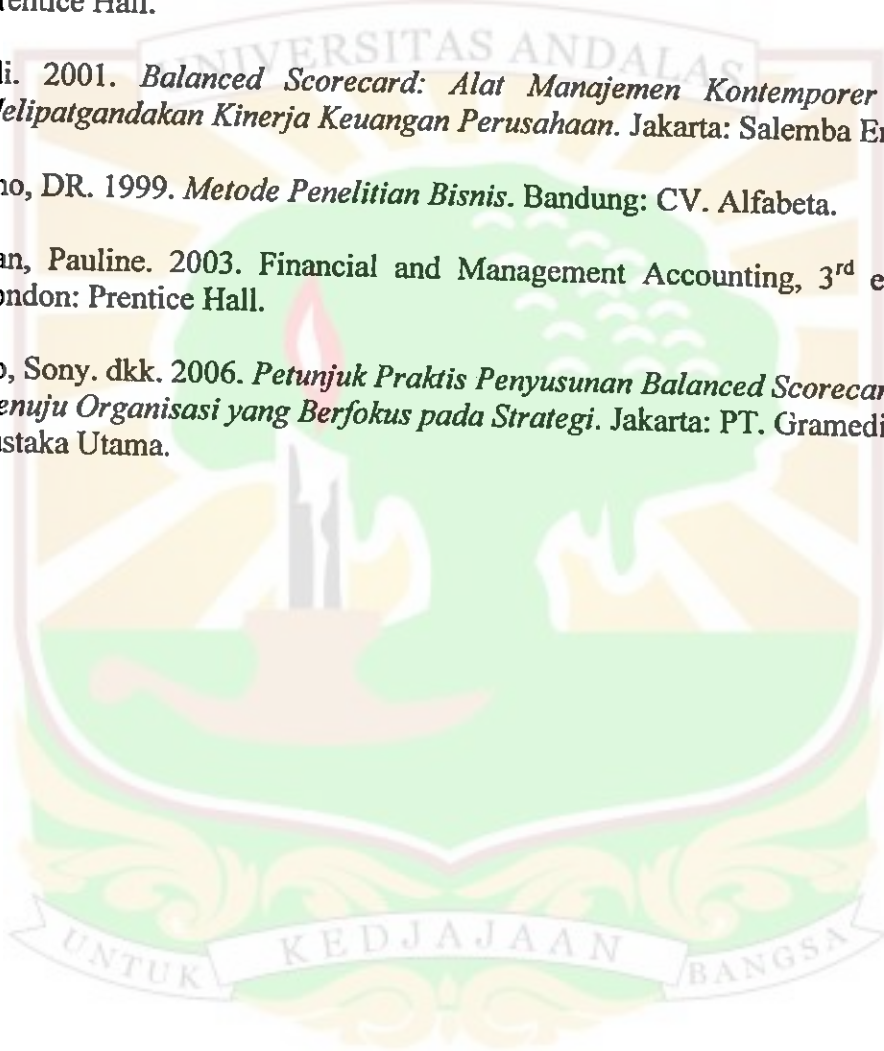
Merchant, Kenneth A dan Wim A. Van der Stede. 2003. *Management Control System: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. London: Prentice Hall.

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

Sugiyono, DR. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Weetman, Pauline. 2003. *Financial and Management Accounting*, 3rd edition. London: Prentice Hall.

Yuwono, Sony. dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.



IDENTITAS PERUSAHAAN

Nama Rumah Sakit : _____
Alamat : _____

IDENTITAS RESPONDEN

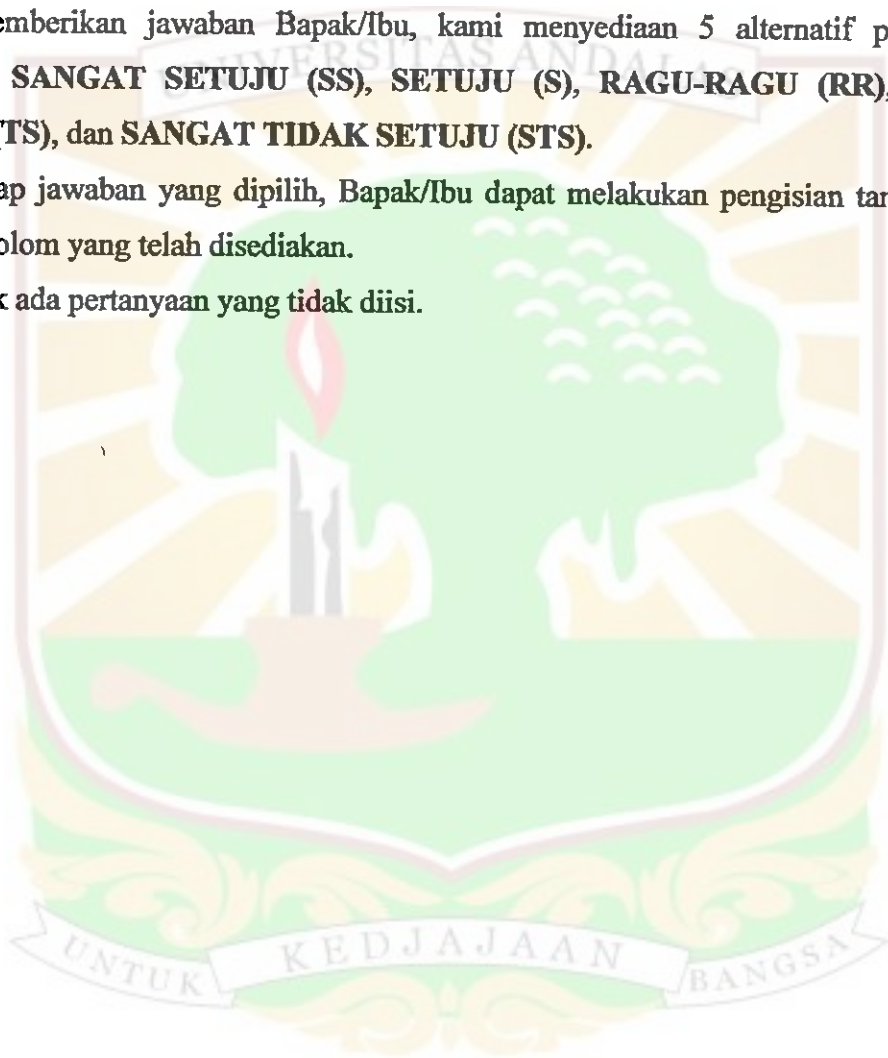
Jenis Kelamin : _____
Usia : _____
Pendidikan Terakhir : _____
Disiplin Ilmu : _____
Jabatan : _____
Lama Bekerja : _____
Pengalaman Bekerja Sebelumnya : (ada / tidak ada)
Rincian, jika ada : 1. _____
2. _____
3. _____



PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu dapat melakukan pengisian kuisisioner ini dengan petunjuk sebagai berikut:

1. Kuisisioner ini terdiri dari 40 pernyataan, yang terbagi dalam empat kelompok, meliputi: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.
2. Setiap pernyataan akan meminta persetujuan Bapak/Ibu tentang pernyataan tersebut.
3. Dalam memberikan jawaban Bapak/Ibu, kami menyediakan 5 alternatif pilihan, di antaranya: **SANGAT SETUJU (SS)**, **SETUJU (S)**, **RAGU-RAGU (RR)**, **TIDAK SETUJU (TS)**, dan **SANGAT TIDAK SETUJU (STS)**.
4. Untuk setiap jawaban yang dipilih, Bapak/Ibu dapat melakukan pengisian tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan.
5. Harap tidak ada pertanyaan yang tidak diisi.



I. PERSPEKTIF KEUANGAN

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
Apakah Bapak/Ibu setuju dengan pernyataan berikut:						
1	Faktor finansial adalah indikator utama sebuah rumah sakit dalam rangka pencapaian tujuan utama rumah sakit, yaitu peningkatan kesejahteraan <i>shareholder</i> .					
2	Pengukuran kinerja perusahaan tidak dapat dilakukan manajemen hanya dengan membaca laporan keuangan rumah sakit, karena kinerja keuangan perusahaan pada dasarnya bersumber dari aspek non keuangan.					
3	Dalam analisis keuangan perusahaan, diperlukan analisis resiko sebagai langkah dalam pencapaian tujuan keuangan perusahaan.					
4	Ukuran kinerja keuangan perusahaan hanya dapat diukur dengan didasarkan pada nilai laba semata.					
5	Efisiensi dan efektifitas sebagai tujuan finansial, dapat dicapai dengan penggunaan sistem ABC dan ABM dalam pelaksanaan sistem manajemen perusahaan					
6	Kinerja keuangan perusahaan bertujuan untuk meningkatkan pengembalian atas investasi perusahaan.					
7	<i>Balanced Scorecard</i> mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan kinerja keuangan yang didasarkan pada kinerja non keuangan perusahaan.					
8	Penekanan biaya operasi dalam aspek keuangan perusahaan diperlukan sebagai salah satu pendukung tujuan finansial perusahaan..					
9	<i>Balanced Scorecard</i> memandang ukuran finansial sebagai ukuran yang usang dan tidak dapat digunakan dalam pengukuran kinerja yang modern.					
10	Kinerja keuangan sebuah perusahaan akan tercermin dari penciptaan nilai pelanggan (<i>customer value</i>), proses bisnis internal yang efektif dan karyawan yang memiliki kapabilitas dan komitmen yang tinggi, yang diterapkan oleh perusahaan.					

II. PERSPEKTIF PELANGGAN

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
Apakah Bapak/Ibu setuju dengan pernyataan berikut:						
11	Dalam menjaga operasional rumah sakit diperlukan pengukuran terhadap faktor-faktor pelanggan, seperti: kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi pelanggan.					

12	Dalam operasional rumah sakit, perlu menghasilkan produk dan jasa yang sesuai selera konsumen yang ada saat ini dan masa depan.					
13	Dalam analisis pelanggan, perusahaan harus melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar.					
14	Aspek pelanggan pada perusahaan tidak perlu dilakukan, karena pelanggan akan selalu datang dan membutuhkan produk yang dihasilkan perusahaan.					
15	Pengukuran kinerja aspek pelanggan dalam perusahaan, bertujuan untuk menilai profitabilitas pelanggan terhadap perusahaan.					
16	Analisis pelanggan bertujuan untuk mengetahui kebutuhandan keinginan konsumen dalam rangka inovasi produk.					
17	<i>Balanced Scorecard</i> mengukur kinerja perusahaan dengan mengkaitkan antara orang, strategi, kinerja untuk menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi keinginan dan memuaskan konsumen.					
18	Pelanggan perusahaan adalah orang yang akan mendatangkan pendapatan perusahaan.					
19	Perspektif pelanggan dalam sebuah <i>Balanced Scorecard</i> tidak memiliki pengaruh terhadap perspektif keuangan perusahaan.					
20	Penciptaan nilai pelanggan akan terlaksana dengan penyelenggaraan proses bisnis internal yang unggul dan karyawan yang berkualitas.					

III. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
Apakah Bapak/Ibu setuju dengan pernyataan berikut:						
21	Inovasi diperlukan untuk perbaikan kinerja perusahaan dan pencapaian tujuan , visi dan misi perusahaan.					
22	Perspektif proses bisnis internal <i>Balanced Scorecard</i> mewujudkan pelipatgandaan kinerja seluruh personil rumah sakit melalui implementasi.					
23	Tanggapan atas keinginan konsumen diwujudkan melalui inovasi produk perusahaan.					
24	Tindakan inovasi perusahaan dinilai hanya menghabiskan sumber daya yang dimiliki perusahaan					
25	Proses operasi perusahaan dijalankan sesuai strategi yang ditetapkan dan diukur sesuai indikator pencapaian yang ditetapkan.					
26	Dalam aspek proses bisnis internal perusahaan, kinerja akan terlihat dari rantai nilai yang terjadi dalam perusahaan.					

27	<i>Balanced Scorecard</i> mengukur operasional perusahaan dengan mengkaitkan antara orang, strategi, kinerja untuk menghasilkan produk yang berkualitas.					
28	Layanan purna jual adalah indikator kinerja proses bisnis perusahaan					
29	Pelayanan yang sempurna menjamin perusahaan untuk tidak melakukan pelayanan pasca penjualan					
30	Proses bisnis yang unggul akan terwujud dengan karyawan yang profesional dan berkomitmen untuk bekerja sama membangun masa depan rumah sakit.					

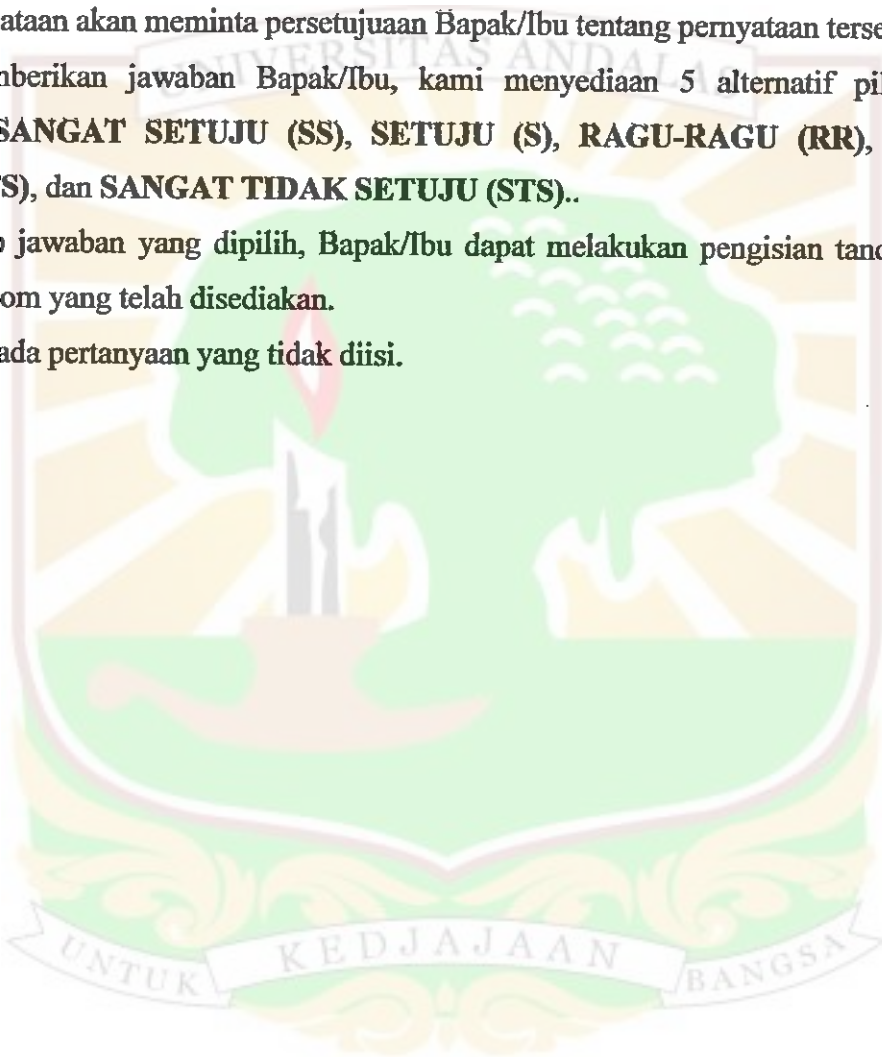
IV. PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
Apakah Bapak/Ibu setuju dengan pernyataan berikut:						
31	Pertumbuhan dan perkembangan yang terjadi haruslah menjadi bahan pembelajaran bagi rumah sakit dalam rangka perbaikan ke masa depan.					
32	Diperlukan beberapa ukuran untuk menilai faktor-faktor pekerja dan karyawan pada rumah sakit untuk menjaga operasional perusahaan berjalan lancar.					
33	Program-program pelatihan dan pendidikan karyawan diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.					
34	Perekrutan karyawan yang ketat menjamin bahwa karyawan akan bekerja maksimal, sehingga tidak diperlukan peningkatan kualitas karyawan di masa depan.					
35	Kapabilitas karyawan dan sistem informasi yang berlangsung dalam sebuah rumah sakit adalah faktor pendukung pertumbuhan dan pembelajaran rumah sakit.					
36	Penerapan sistem <i>reward</i> atau kompensasi bagi kinerja karyawan perlu diterapkan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.					
37	<i>Balanced Scorecard</i> mengukur sumber daya manusia dengan mengkaitkan antara orang, strategi, kinerja untuk menghasilkan produk yang berkualitas.					
38	Prosedur yang berlaku dalam perusahaan dibuat sesuai dengan strategi, visi dan tujuan yang dirumuskan.					
39	Sistem gaji dan upah yang diterapkan pada perusahaan menjamin karyawan akan bekerja sesuai tujuan perusahaan.					
40	Karyawan yang profesional dan berkomitmen tinggi akan terwujud melalui proses pertumbuhan dan pembelajaran karyawan.					

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu dapat pengisian melakukan pengisian kuisisioner ini dengan petunjuk sebagai berikut:

1. Kuisisioner ini terdiri dari 50 pernyataan mengenai system pengukuran kinerja, meliputi: pendekatan terhadap keseluruhan pengukuran, jenis tolak ukur yang terdapat dalam organisasi, dan pelaporan dan analisis data.
2. Setiap pernyataan akan meminta persetujuan Bapak/Ibu tentang pernyataan tersebut.
3. Dalam memberikan jawaban Bapak/Ibu, kami menyediakan 5 alternatif pilihan, di antaranya: **SANGAT SETUJU (SS)**, **SETUJU (S)**, **RAGU-RAGU (RR)**, **TIDAK SETUJU (TS)**, dan **SANGAT TIDAK SETUJU (STS)**..
4. Untuk setiap jawaban yang dipilih, Bapak/Ibu dapat melakukan pengisian tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan.
5. Harap tidak ada pertanyaan yang tidak diisi.



I. PENDEKATAN TERHADAP KESELURUHAN PENGUKURAN

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
Apakah Bapak/Ibu setuju dengan pernyataan berikut:						
1	Tolak ukur yang terdapat dalam database yang terhubung dengan faktor kunci kesuksesan, yang membedakan organisasi dengan kompetitor.					
2	Database dibangun dengan terencana dan tidak bersifat mendadak.					
3	CEO/Presiden Direktur mengevaluasi tidak lebih dari 20 tolak ukur setiap bulannya untuk mengevaluasi keseluruhan kinerja organisasi.					
4	Hampir keseluruhan tolak ukur kinerja konsisten dengan unit bisnis strategi.					
5	Organisasi memiliki satu set tolak ukur yang baik, yang seimbang antara kinerja keuangan, operasional, kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai, kualitas produk atau jasa, kinerja pemasok, dan kinerja lingkungan					

II. JENIS TOLAK UKUR SPESIFIK YANG DIGUNAKAN ORGANISASI

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
Apakah Bapak/Ibu setuju dengan pernyataan berikut:						
A. PELANGGAN						
6	Database saat ini mencakup tolak ukur yang tepat mengenai kepuasan pelanggan/ nilai pelanggan, seperti bisnis yang merugi, laba dan lain-lain.					
7	Organisasi mengumpulkan data kepuasan pelanggan dan tingkat penerimaan pelanggan dengan menggunakan berbagai teknik, seperti survei telepon, survei surat dan lain-lain.					
8	Survei kepuasan pelanggan yang dilakukan lebih difokuskan kepada upaya menyenangkan pelanggan daripada hanya untuk memuaskan pelanggan.					
9	hal-hal yang ditanyakan dalam survei ataupun diskusi tentang kepuasan pelanggan, didasarkan pada riset untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang paling penting.					
10	Organisasi menggabungkan berbagai variasi tolak ukur kepuasan pelanggan ke dalam suatu indeks kepuasan pelanggan secara keseluruhan.					
B. PEGAWAI						
11	Survei pegawai dilakukan paling sedikit sekali dalam setahun untuk menentukan tingkat kepuasan pegawai dengan keseluruhan aspek organisasi.					

12	Survei pegawai bersifat <i>anonym</i> dan lebih dari 70% kuisisioner dikembalikan setiap tahunnya..					
13	Organisasi melakukan riset untuk menentukan hal-hal penting bagi pegawai sebelum survei standar dilakukan.					
14	Organisasi mengumpulkan data berdasarkan matrik lain yang terkait dengan tolak ukur kepuasan pegawai, seperti absensi, tingkat sukarelawan, jam kerja per minggu, <i>permohonan mutasi</i> , dan lain-lain.					
15	Tolak ukur individu terhadap kepuasan pegawai digabungkan ke dalam indeks kepuasan pegawai secara keseluruhan sama dengan indeks kepuasan pelanggan.					
C. KEUANGAN						
16	Organisasi telah mengidentifikasi beberapa alat ukur kunci (4-6 alat ukur kunci) dalam pengukuran kinerja keuangan.					
17	Tolak ukur keuangan merupakan suatu gabungan tolak ukur keuangan jangka pendek dan jangka panjang.					
18	Tolak ukur keuangan konsisten dengan keseluruhan unit yang berbeda.					
19	Organisasi mengumpulkan data keuangan kompetitor utama untuk mengevaluasi kinerja dan membuat berbagai tujuan organisasi.					
20	Organisasi menggabungkan keseluruhan data keuangan dalam satu atau dua ringkasan statistik yang merefleksikan keseluruhan kinerja seperti: <i>Economic Value Added (EVA)</i> dan <i>Return on Assets (ROA)</i> .					
D. OPERASIONAL						
21	Organisasi telah mengembangkan satu set tolak ukur operasional yang terdiri dari 4-6 tolak ukur seperti <i>value added</i> per pegawai yang digunakan dalam setiap unit organisasi.					
22	Beberapa tolak ukur proses yang dikumpulkan terkait langsung dengan karakteristik produk atau jasa utama yang menjadi perhatian pelanggan.					
23	Kunci tolak ukur operasional organisasi adalah <i>cycle time</i> atau waktu siklus operasi.					
24	Tolak ukur operasional memungkinkan organisasi untuk mencegah timbulnya masalah daripada sekedar mengidentifikasi masalah.					
25	Organisasi telah membuat standar yang terukur untuk seluruh tolak ukur kunci dalam proses/operasi.					
E. PEMASOK						
26	Organisasi memiliki sistem pemeringkatan untuk mengevaluasi kinerja pemasok.					

27	Sistem pemeringkatan pemasok merupakan gabungan data seperti tingkat pengembalian produk yang rusak dan <i>soft data</i> seperti tingkat kepuasan terhadap respon pemasok.					
28	Kualitas produk atau jasa yang dibeli diukur berdasarkan <i>regular basis</i> .					
29	Organisasi meminta para pemasok untuk memproses data dan mendorong pelaksanaan inspeksi yang dilakukan sendiri.					
30	Mempertahankan <i>price guidelines</i> (petunjuk harga) merupakan salah satu tolak ukur yang digunakan untuk mengevaluasi dan memilih pemasok.					
F. KUALITAS PRODUK DAN JASA						
31	Karakteristik produk dan jasa yang diukur adalah hal-hal yang paling penting bagi pelanggan.					
32	Jika 100% produk tidak dicek, maka sejumlah besar sampel dibutuhkan untuk meyakinkan bahwa seluruh produk telah memenuhi standar.					
33	Peralatan pengukur otomatis digunakan jika memungkinkan untuk menghindari kesalahan yang disebabkan oleh <i>poor human judgement</i> (standar pengukuran manusia yang rendah).					
34	Tolak ukur untuk jasa lebih dikaitkan dengan tingkat penyelesaian daripada perilaku (seperti: persentase terpenuhinya order tepat waktu dan "senyum" yang diberikan dalam masa pelayanan}.					
35	Berbagai tolak ukur kualitas produk/jasa lebih digambarkan dengan angka-angka aktual daripada dalam bentuk persentase produk/jasa.					
36	Organisasi mengumpulkan data pengukuran kinerja keamanan dan lingkungan paling sedikit sekali dalam sebulan dengan menggunakan beberapa tolak ukur yang berbeda.					
37	Organisasi melakukan pengukuran tingkat keamanan yang lebih bersifat <i>behavior</i> dan <i>preventif</i> .					
38	Tolak ukur lingkungan yang digunakan didasarkan pada peraturan pemerintah.					
39	Organisasi mengumpulkan data mengenai peraturan dan tolak ukur pertanggungjawaban publik seperti waktu pemberian layanan sosial/komunitas maupun penghargaan yang diterima dari komunitas /kelompok sosial					
40	Organisasi telah mengembangkan suatu indeks pertanggungjawaban publik yang merupakan gabungan tolak ukur keamanan, lingkungan dan layanan sosial.					

III. PELAPORAN DAN ANALISIS DATA

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
Apakah Bapak/Ibu setuju dengan pernyataan berikut:						
41	Organisasi melaporkan data dari berbagai bagian ke dalam suatu laporan tunggal kepada seluruh manajer kunci.					
42	Data digambarkan dalam bentuk grafik yang dapat mudah dibaca dan dianalisis untuk mengidentifikasi <i>trend</i> dan level kinerja organisasi					
43	Data kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai dan inovasi atau pertumbuhan ditinjau sesering mungkin oleh pihak eksekutif seperti data keuangan, operasional, produk/jasa, dan kinerja pemasok.					
44	Organisasi melakukan riset untuk mengidentifikasi hubungan antara tingkat kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan.					
45	Organisasi memahami hubungan antara berbagai tolak ukur kunci dalam keseluruhan <i>scorecard</i> .					
46	Data kinerja dianalisis dan digunakan untuk membuat keputusan kunci mengenai bisnis organisasi.					
47	Berbagai tolak ukur kunci konsisten dengan misi, nilai-nilai, dan tujuan serta strategi jangka panjang organisasi.					
48	Organisasi secara terus-menerus mengevaluasi dan memperbaiki tolak ukur dan metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan melaporkan data kinerja.					
49	Alat ukur otomatis dan manual diselaraskan secara reguler untuk meyakinkan akurasi dan reliabilitas data.					
50	Tolak ukur dalam <i>scorecard</i> organisasi sama dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang seperti yang telah ditetapkan selama proses perencanaan.					

