

Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Perilaku Kerja Manajer di PT Telkom

¹Fenira Khummairah

¹ Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116

e-mail: ¹fenira_khummairah@yahoo.com

Abstract. *Balanced scorecard is a tool to measure the financial and non-financial performance consisting of four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective. In general, the use of the balanced scorecard method in measuring the performance of companies on the managerial aspects to measure the behavior of the enterprise managers work goes well. The purpose of this study was to determine the effect of the financial perspective, the effect of customer perspective, internal business process perspective effect, and the effect of learning and growth perspective in measuring the performance of the balanced scorecard method to work the behavior of managers. The method used in the preparation of this paper is a survey research methods and correlational. The population used in this study is the manager of PT Telkom by distributing a questionnaire of 30 respondents. Sampling method used is purposive sampling. The data analysis technique used is the path analysis (path analysis). The results showed that the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective influence on the behavior of managers work.*

Keywords: *Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Perspective Internal Business Processes, Learning and Growth Perspective, Work Behavior Manager.*

Abstrak. *Balanced scorecard adalah alat untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Secara umum, penggunaan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan terhadap aspek *managerial* untuk mengukur perilaku kerja manajer perusahaan tersebut berjalan dengan baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perspektif keuangan, pengaruh perspektif pelanggan, pengaruh perspektif proses bisnis internal, dan pengaruh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer. Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode penelitian survei dan korelasional. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer PT Telkom dengan melakukan penyebaran *kuisisioner* sebanyak 30 responden. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja manajer.*

Kata Kunci: *Balance Scorecard, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Perilaku Kerja Manajer.*

A. Pendahuluan

Latar Belakang

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) atau yang kita kenal juga dengan PT TELKOM Bandung merupakan perusahaan jasa yang memproduksi telepon dalam negeri (lokal dan SLJJ), jasa interkoneksi kepada penyelenggara telekomunikasi, jasa telepon bergerak *seluler* (Flexi), jasa Internet (Telkomnet Instan dan Speedy),jasa lainnya (*Vallue Added Service*). Kebutuhan manusia akan kebutuhan sandang yang

semakin tinggi membuat perusahaan dalam bidang ini semakin maju. Selain itu perkembangan jasa telekomunikasi lainnya yang semakin kompleks saat ini menjadikan persaingan dalam bisnis ini sangat tinggi. Untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan, kebanyakan perusahaan yang bergerak dalam bisnis ini membuat terobosan mengenai berbagai strategi inovasi maupun pengendalian sumber daya manusia agar perusahaan tetap eksis dan berjalan sebagaimana mestinya. Salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi dalam mengukur kinerja perusahaan adalah dengan menerapkan *balanced scorecard*.

Hal itu pula yang melandasi PT TELKOM untuk menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaannya. Sejak berdiri sampai saat ini, PT TELKOM telah bekerja terus menerus mengembangkan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Produk-produk yang inovatif yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut sangat dapat diandalkan, hal ini tercermin dari diakuinya berbagai produk yang dihasilkan yang dipakai dan diaplikasikan pada kantor-kantor, hotel, rumah, tempat makan, bahkan juga oleh per orang.

Sesuai dengan visi yang telah ditetapkan oleh PT TELKOM, bahwa menjadi perusahaan telekomunikasi yang terkemuka dan terpercaya merupakan tujuan yang harus dicapai. Dalam mewujudkan visi ini diperlukan suatu pengukuran kinerja terhadap berbagai aktivitas perusahaan yang telah dicapai agar hasilnya dapat sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Adanya metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* dalam *managerial* PT TELKOM diharapkan dapat mencapai target visi tersebut.

Selain upaya mencapai target visi yang telah ditetapkan PT TELKOM, pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* tersebut digunakan pula terhadap aspek *managerial* perusahaan lainnya yaitu dalam mengukur perilaku kerja semua sumber daya manusia termasuk perilaku kerja manajer dalam lingkungan perusahaan tersebut.

Secara umum, penggunaan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan terhadap aspek *managerial* untuk mengukur perilaku kerja manajer perusahaan tersebut berjalan dengan baik. Ini dapat dilihat dari implikasi pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer, yaitu manajer menunjukkan motivasi untuk menunjukkan perilaku kerja terbaik sebagai bentuk loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Meskipun secara umum ditetapkannya metode *balanced scorecard* ini terhadap perilaku kerja manajer di PT TELKOM mempunyai keterkaitan, namun dalam penerapannya terdapat hal-hal yang menjadi masalah bagi manajer di proses awal penerapannya. Masalah tersebut diantaranya kekakuan dari manajer dengan diterapkannya metode *balanced scorecard*, yaitu manajer menilai adanya pengukuran kinerja sebagai bentuk pengawasan yang menakutkan (Sirat, Unit Billing Collection II).

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ikhsan Sabba Romli (2010) di 3 Perusahaan Tekstil di Cimahi menyimpulkan bahwa individu akan bereaksi terhadap pengukuran *balanced scorecard* dan cenderung memfokuskan pada variabel atau perilaku yang diukur dan mengabaikan variabel atau perilaku yang tidak diukur. Untuk mencapai sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manajer dan bawahannya dalam mengimplementasikan strategi, perusahaan dihadapkan kepada berbagai masalah, diantaranya bidang ketenagakerjaan, yaitu bagaimana cara agar setiap individu selalu termotivasi dalam bekerja sehingga dapat membuahkan prestasi kerja yang baik. Tugas utama bagi pimpinan adalah mendorong para manajer dan bawahannya agar semangat kerjanya tetap terpelihara. Salah satu alat

bantu yang digunakan oleh pihak manajemen untuk menunjang perilaku kerja manajer, agar dapat mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang dengan strategi bersaing yaitu dengan menerapkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* terhadap perilaku kerja manajer.

Berdasarkan jurnal dari Umi Pratiwi (2010:45) menyebutkan bahwa *balanced scorecard* bukan hanya dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga digunakan sebagai sistem manajemen strategis, karena *balanced scorecard* akan memberikan petunjuk guna membuat visi, misi, dan tujuan perusahaan yang komprehensif guna menghadapi kompleksnya persaingan. Proses dalam strategis manajemen untuk *balanced scorecard* meliputi : penjabaran visi, pengkomunikasian, pengkaitan, perencanaan bisnis, dan umpan balik dan pembelajaran.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam latar belakang penelitian maka masalah yang dapat penulis identifikasikan adalah:

1. Seberapa besar pengaruh perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer?
2. Seberapa besar pengaruh perspektif pelanggan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer?
3. Seberapa besar pengaruh perspektif proses bisnis internal dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer?
4. Seberapa besar pengaruh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer?

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh perspektif pelanggan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh perspektif proses bisnis internal dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer.

B. Kajian Pustaka

Pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Menurut Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Pasla (2000:210), *Balance Scorecard* mempunyai 4 (empat) perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis/internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi (2007:140), definisi *Balanced scorecard*: *Balanced scorecard* adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komperhensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, Proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Sedangkan menurut Tunggal (2001:3), memberikan definisi *Balanced scorecard* sebagai berikut: “*Balanced scorecard* adalah laporan akuntansi yang didalamnya terdapat empat faktor dari perusahaan agar perusahaan itu sukses yang pertama adalah kinerja financial, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran”.

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Pada dasarnya inti dari perspektif keuangan tradisional sama dengan perspektif keuangan dalam metode *Balance Scorecard*, hal ini ditunjukkan dari tujuan yang sama dari perspektif keuangan tradisional serta perspektif keuangan dalam metode *Balance Scorecard* yaitu berhubungan dengan peningkatan profitabilitas, pengembalian aktiva serta pendapatan (Kaplan dan Norton, 2000:53).

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsikan konsumen Soetjipto (1997:35).

Adanya tolok ukur bagi kinerja pelanggan akan memudahkan suatu perusahaan dalam mengukur tingkat pencapaian terhadap pelanggan. Selain itu, dengan adanya tolok ukur ini akan memudahkan perusahaan dalam melakukan pendekatan dengan pelanggan untuk senantiasa menjaga kepuasan serta kepercayaan pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Pasla (2000:223) dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.

Perspektif keempat dalam metode *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari sumber daya manusia, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Perilaku kerja menurut Robbins (2002: 35-39) adalah: “Bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasi dirinya melalui sikap dalam bekerja”

Menurut Griffin (2006:35) manajer adalah: “ Seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi”. Menurut Robbins (2007:52), pengertian lain dari manajer adalah: “Orang

yang menjalankan kegiatan manajemen kegiatan itu berupa perencanaan, pengorganisasian, penimplementasian dan pengawasan”.

Menurut Tsang dan Chiu (2000: 21 dan 22) terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi perilaku kerja yaitu *vocational skills* (keahlian dan kemampuan berdasarkan kejuruan), *work quality* (kualitas pekerjaan), *general behavior* (perilaku umum) serta *social behavior* (hubungan sosial). *Vocational skills* (keahlian dan kemampuan berdasarkan kejuruan).

C. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode penelitian survei dan korelasional. Metode penelitian survei yaitu: “Penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah” (Nazir 2003:56).

Selain menggunakan metode penelitian survei, penelitian ini menggunakan metode penelitian korelasional untuk pengaruh antar variabel. Menurut Suryabrata (2003:82) bahwa penelitian korelasional yaitu: “Metode penelitian untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan koefisien korelasi”.

Dalam variabel ini yang menjadi dimensi adalah perilaku kerja dalam tindakan kerja manajer. indikator-indikator dari dimensi tersebut adalah keahlian dan kemampuan manajer, kualitas pekerjaan, perilaku umum dan hubungan sosial (Robbins, 2002: 35-39).

Variabel diatas akan dijabarkan ke dalam indikator seperti yang disajikan dalam Tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (X)	1. Perspektif Keuangan	- Likuiditas - Rentabilitas - Solvabilitas	Ordinal
	2. Perspektif Pelanggan	- Pangsa Pasar - Retensi - Akuisisi pelanggan - Tingkat kepuasan pelanggan dan Profitabilitas	
	3. Perspektif proses bisnis internal	- Proses Inovasi - Proses Operasi - Proses Penyampaian Produk atau Jasa	
	4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	- Partisipasi Karyawan -Kemampuan Sistem Informasi - Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan Individu	
Perilaku Kerja Manajer (Y)	Perilaku kerja dalam tindakan kerja manajer	- Keahlian dan Kemampuan Manajer - Kualitas Pekerjaan - Perilaku Umum - Hubungan Sosial	Ordinal

Sumber : Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Pasla (2000:210) dan Tsang dan Chiu (2000: 21-22).

Menurut Sugiyono (2007: 115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2007: 116).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 18 divisi di PT TELKOM dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada 30 responden terhadap pihak-pihak yang terkait terhadap penelitian ini yaitu manajer tingkatan *top*, *middle* dan *low*. Peneliti menetapkan manajer sebagai responden dikarenakan manajer tersebut terlibat dalam pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* dan melakukan aktivitas atau kegiatannya didasarkan pada perilaku kerja yang sesuai dengan aturan yang berlaku.

Pengambilan sampel tersebut dilakukan secara *purposive sampling*. Sesuai dengan namanya *purposive sampling* adalah sampel diambil dengan maksud atau tujuan tertentu. Seseorang atau sesuatu diambil sebagai sampel karena peneliti menganggap bahwa seseorang atau sesuatu tersebut memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitiannya (Mustafa, 2000). Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang digunakan untuk melihat pengaruh pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* terhadap Perilaku Kerja Manajer.

D. Hasil Penelitian

Hasil uji dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh simultan dari pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* terhadap perilaku kerja manajer. Atau dengan kata lain variabel Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja manajer.

Tabel 4.29
Besar Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung
Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balance Scorecard*
Terhadap Perilaku Kerja Manajer

Variabel	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung melalui								Total	
			X ₁		X ₂		X ₃		X ₄			
X1	14,6%	+			3,5%	+	2,5%	+	1,2%	+	21,7%	+
X2	14,5%	+	3,5%	+			2,8%	+	1,7%	+	22,5%	+
X3	6,4%	+	2,5%	+	2,8%	+			0,9%	+	12,6%	+
X4	7,1%	+	1,2%	+	1,7%	+	0,9%	+			10,9%	+
Total Pengaruh X terhadap Y ($R^2_{y x_1x_2x_3x_4}$)											67,7%	
Pengaruh Faktor lain (R^2_{ye})											32,3%	
Total											100,0%	

E. Pembahasan

Besarnya pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* secara bersama-sama terhadap perilaku kerja manajer ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R^2). Hasil perhitungan nilai koefisien determinasi (R^2) diperoleh sebesar 0,677 (67,7%). Nilai ini berarti variabel Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja manajer sebesar 67,7% dan sisanya sebesar 0,323 atau sebesar 32,3% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian yang mencakup pengaruh struktur pengendalian intern perusahaan, implementasi gaya kepemimpinan manajer dalam bekerja, aturan dan kebijakan perusahaan terhadap manajer serta pengaruh budaya organisasi perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Ikhsan Sabba Romli (2010) penerapan pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* berpengaruh secara simultan terhadap perilaku kerja manajer dalam perusahaan atau penerapan pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* dari perusahaan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai peranan penting terhadap perilaku kerja yang dilakukan oleh manajer dalam melakukan pekerjaannya.

Pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* menggunakan 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam mengukur kinerja perusahaan. Tentunya tujuan dari diterapkannya metode *Balance Scorecard* adalah guna memberikan informasi menyeluruh mengenai kinerja seluruh operasional yang dilakukan oleh perusahaan. Besarnya pengaruh simultan dari pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* terhadap perilaku kerja manajer perusahaan menunjukkan bahwa secara khusus perusahaan telah efektif dalam mengukur kinerja manajer dalam berperilaku dan umumnya perusahaan telah efektif dalam mengukur kinerja operasional dan memaksimalkan pengendalian dari setiap kegiatan yang dilakukan. Secara umum, pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* akan berpengaruh terhadap perilaku kerja semua sumber daya manusia termasuk manajer.

Dengan demikian, penerapan pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* berpengaruh secara simultan terhadap perilaku kerja manajer dalam perusahaan atau penerapan pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* dari perusahaan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai peranan penting terhadap perilaku kerja yang dilakukan oleh manajer dalam melakukan pekerjaannya.

F. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya untuk mengetahui pengaruh pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* terhadap perilaku kerja manajer, maka penulis dapat membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan dalam Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Manajer. Hal tersebut menunjukkan pencapaian aspek likuiditas, rentabilitas serta solvabilitas dari perusahaan saat ini secara signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku kerja manajer dalam melakukan aktivitasnya.

2. Perspektif Pelanggan dalam Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Manajer. Hal tersebut menunjukkan pencapaian pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan serta kepuasan dan profitabilitas pelanggan dari perusahaan saat ini berpengaruh secara signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku kerja manajer dalam menjalankan aktivitasnya.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balance Scorecard* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Manajer. Hal tersebut menunjukkan pencapaian proses inovasi, proses operasionalisasi dan proses penyampaian produk dan jasa dari perusahaan saat ini berpengaruh secara signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku kerja manajer dalam menjalankan aktivitasnya.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balance Scorecard* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Manajer. Hal tersebut menunjukkan pencapaian partisipasi karyawan, kemampuan sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan dari perusahaan saat ini berpengaruh secara signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku kerja manajer dalam menjalankan aktivitasnya.

Daftar Pustaka

- Griffin, Ricky W, and Ronald J. Ebert. 2006. *Bussiness 8th edition*. New ersey : Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S, dan David P. Norton. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Jakarta : Erlangga, 2000.
- Pratiwi,Umi. 2010. *Jurnal : Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik*. Jawa Tengah.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks Gramedia.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. 2007. *Manajemen*. Jakarta : Indeks.
- Romli, Ikhsan Sabba. 2010. “*Pengaruh Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard terhadap Perilaku Kerja Manajer*”. Skripsi.
- Soetjipto, Budi W. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard*. Usahawan No. 06, Tahun XXVI, Juni.
- Sugiyono. 2007. *Metode penelitian pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Tsang dan Chiu. 2000. *Indikator Perilaku Kerja*.
<http://docs.google.com/viewer:digilib.petra.ac.id>.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta : Harvindo.