Analisis Hubungan antara *Size, Product life cycle*, dan *Market position* dengan Penggunaan *Balanced scorecard* pada Sektor Industri Manufaktur

Cindy dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: Aurora_cia24@yahoo.com

ABSTRAK

Persaingan bisnis yang semakin meningkat menuntut perusahaan untuk memiliki pengukuran kinerja yang tepat dan akurat. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang tepat untuk digunakan karena meliputi aspek keuangan dan non keuangan dalam pengukurannya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara *size*, *product life cycle*, dan *market position* dengan penggunaan *balanced scorecard* pada sektor industri manufaktur. Penelitian dilakukan pada 34 perusahaan manufaktur yang berada di wilayah Surabaya dan Sidoarjo. Perusahaan manufaktur yang diteliti merupakan perusahaan manufaktur berjenis *business to customer* yang rata-rata berasal dari sektor barang konsumsi, kimia, dan aneka industri. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner pada manajer atau pemilik perusahaan manufaktur. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan uji korelasi *pearson* untuk mengetahui apakah ada hubungan antara *size*, *product life cycle*, dan *market position* dengan penggunaan *balanced scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ternyata terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel *size*, *product life cycle*, dan *market position* dengan penggunaan *balanced scorecard* pada sektor industri manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo. Penelitian mengungkapkan bahwa sebanyak 26% penggunaan *Balanced Scorecard* terletak pada perspektif proses internal bisnis.

Kata Kunci: *Size, product life cycle, market position*, dan *balanced scorecard*

ABSTRACT

The Increasing business competition requires companies to possess an appropriate and accurate performance measurement. Balanced scorecard is an appropriate performance measurement tool to use pertinent to the financial and non-financial aspects of the measurement. The research was conducted to know the relationships among size, product life cycle, and market position and the use of balanced scorecard in the manufacturing industry. The study was conducted to 34 manufacturing companies located in Surabaya and Sidoarjo. The manufacturing companies were business to customer types that came from the consumer goods, chemicals, and various industry sectors. The data were collected by distributing questionnaires to the managers or owners of the manufacturing companies. The data analysis technique used in this study was the Pearson correlation test to determine whether there were relationships among the size, product life cycle, and market position and the use of a balanced scorecard. The results showed that there was a positive and significant relationship among the variable size, product life cycle, and market position and the use of the balanced scorecard in the manufacturing industry sector in Surabaya and Sidoarjo. In addition, it was noted that the highest use of the balanced scorecard was on the internal business process perspective, which amounted to 26%.

Keywords: *Size, product life cycle, market position*, *and balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Dewasa ini, pengukuran kinerja telah menjadi salah satu faktor penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan, pengukuran kinerja berguna untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan dan digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan (Secaksuma, 1997). Aspek penting lainnya dari pengukuran kinerja perusahaan adalah membantu manajemen dalam mengambil keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit yang terkait di lingkungan organisasi perusahaan (Ciptani, 2002). Melalui pengukuran kinerja, perusahaan dapat mampu menilai keberhasilan perusahaan serta dapat dipergunakan dalam melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis. Kesalahan dalam penetapan pengukuran kinerja akan berdampak terhadap informasi kinerja yang

bias dan menyesatkan. Oleh karena itu langkah pertama dalam merancang sistem pengukuran kinerja adalah memilih ukuran-ukuran yang tepat sesuai dengan seluruh aspek dan kepentingan perusahaan (Brandon and Drtina 1997).

Selama ini pengukuran kinerja yang sering digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan sehingga tidak dapat mengambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996). Menurut Chen (2008), sistem pengukuran kinerja yang didasarkan pada sistem akuntansi tradisional telah dianggap tidak mampu menggambarkan masalah kinerja yang relevan untuk lingkungan manufaktur saat ini.

Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard*, sebagai salah satu alat pengukuran kinerja bisnis paling umum digunakan yang diciptakan oleh Robert Kaplan dan David Norton (1992), menyatakan bahwa dalam pengukuran kinerja perusahaan, dikenal 4 (empat) perspektif yang harus diseimbangkan agar perusahaan dapat menciptakan value.

Jika kita lihat, sekarang ini sudah banyak industri bisnis yang menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja. Salah satunya adalah pada sektor industri manufaktur. Melalui salah satu studinya, Sim dan Koh (2001) memperoleh bukti bahwa perusahaan manufaktur yang secara strategis menghubungkan tujuan perusahaan dengan sistem pengukuran kinerja yaitu *balanced scorecard* memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakannya.

Hoque and James (2000), melakukan penelitian terhadap perusahaan manufaktur di Australia, hasil penelitian menunjukkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja organisasi perusahaan. Melalui penelitiannya, Hoque dan James (2000) berpendapat bahwa terdapat suatu hubungan antara *size*, *product life cycle*, dan *market position* dengan penggunaan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan.

Konsep *Balanced scorecard*

Konsep *balanced scorecard*, pertama kali dikemukakan oleh Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard Business School pada tahun 1992. *Balanced scorecard* sebagai salah satu *strategic tools* dalam *performance management* adalah sebuah alat penilaian kinerja perusahaan yang dirumuskan dalam sebuah kartu skor *(scorecard)* untuk menyeimbangkan (*balanced)* perspektif keuangan dan non-keuangan perusahaan. Konsep *balanced scorecard* melakukan pembagian kinerja perusahaan ke dalam 4 indikator perspektif (Kaplan dan Norton, 1992). Berikut adalah penjelasan terkait 4 perspektif tersebut menurut Kaplan dan Norton (2001), yaitu pertama, perspektif keuangan. Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya telah memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba. Terdapat tiga siklus kehidupan bisnis dalam perspektif ini, yaitu: *growth*, *sustain,* dan *harvest*. Kedua, perspektif pelanggan, yaitu perspektif yang menggambarkan bagaimana keberadaan perusahaan di mata pelanggan. Adapun, perspektif ini diukur melalui *customer core measurement,* yang terdiri dari *market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction, dan customer profitability.* Ketiga, Perspektif Internal Bisnis Proses. Dalam perspektif ini, suatu organisasi melakukan identifikasi berbagai proses untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Disini, perspektif internal bisnis proses dibagi menjadi tiga bagian, yaitu inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual. Terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini berfokus pada aspek SDM yang merupakan basis pengembangan keunggulan bersaing suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia terdapat tiga hal yang perlu ditinjau diantaranya tingkat kepuasan karyawan, perputaran karyawan. dan produktivitas karyawan.

Organization Size

Henry Mintzberg (1979) menganalisa ukuran organisasi dengan melihat pada kompleksitas struktur organisasinya. Beliau mengungkapkan bahwa semakin besar organisasi, maka pembagian tugas yang ada di dalam perusahaan tersebut akan lebih terspesialisasi. Selain itu, semakin besar organisasi maka divisi-divisi yang ada di

perusahaan akan semakin banyak dan terdiferensiasi. Mengutip dari pendapat Lawrance and Lorsch (1967), Mintzberg mengungkapkan dalam bukunya, bahwa semakin terdiferensiasi struktur perusahaan, maka perusahaan semakin membutuhkan penekanan pada koordinasi. Agar koordinasi dapat berjalan dengan baik, perusahaan membutuhkan struktur organisasi yang lebih panjang supaya unit-unit tersebut dapat diatur dengan baik. Henry Mintzberg mengatakan bahwa semakin besar sebuah perusahaan, maka semakin luas rentang kendali yang dimiliki oleh pimpinan perusahaan tersebut. Blau dan Schoenerr (1971) juga mengatakan apabila perusahaan semakin besar, maka unit rata-rata tiap divisi akan meningkat dan menyebabkan rentang kendali semakin luas di semua level dari supervisor sampai dengan CEO. Samuel dan Mannheim (1970) mengatakan bahwa semakin besar organisasi, maka semakin lemah kontrol oleh supervisor, karena itulah dibutuhkan peraturan dan prosedur sehingga perusahaan membutuhkan peraturan untuk mengatur perilaku karyawannya.

Product life cycle

Product life cycle (PLC) adalah suatu model yang menunjukkan bagaimana *volume* penjualan suatu produk dapat berubah selama hidup produk tersebut (Ricky W. Griffin, 2004). Menurut Vincent Gaspersz (2005), siklus hidup produk terdiri dari tahap-tahap yang dilalui oleh suatu produk dari permulaan sampai akhir. Berikut adalah tahapan dalam PLC menurut Hoque and James (2000), yaitu tahap *Introduction*. Dimana produk mulai dilauncing, penjualan produk masih rendah, dan harga produk tinggi. Kemudian *Growth*, yaitu tahap dimana penjualan produk meningkat secara cepat karena banyaknya promosi yang dilakukan sehingga kesadaran konsumen meningkat. Lalu tahap *Maturity* dimana penjualan produk sudah mencapai puncaknya dan terakhir *Decline*, yaitu penjualan produk semakin menurun.

Market position

Kotler (2000) mengungkapkan bahwa *market position* merupakan upaya untuk mendesain produk dan merek perusahaan agar dapat menempati sebuah posisi yang unik di benak pelanggan. Christopher (2007) mengungkapkan melalui bukunya, bahwa posisi pasar biasanya sering juga diartikan sebagai posisi kompetitif. Posisi kompetitif dapat diukur dengan membandingkan perusahaan dengan pesaingnya dalam memberikan nilai kepada pelanggan. Untuk mengukur *market position* suatu perusahaan, penulis mengacu kepada model lima kekuatan (*five forces model*). 5 model kekuatan menurut Porter (2008), adalah *competitive rivalry between an industry, threat of new entrants, threat of substitute product, bargaining power of customer, bargaining power of supplier*.

Kajian Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dengan judul "*Linking the balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance*" yang diteliti oleh Hoque, Z. dan W. James pada tahun 2000 mencoba untuk mencari hubungan antara penggunaan *balanced scorecard* dengan organization *Size*, *product life-cycle stage*, dan strength of *market position*. Selain itu, studi ini juga melihat hubungan antara kinerja organisasi dalam kaitannya dengan penggunaan BSC dan tiga variabel kontekstual tersebut. Di dalam studinya, Hoque dan James melakukan penelitian terhadap perusahaan manufaktur yang berada di Australia sejak tahun 1997. Dalam penelitiannya ini, untuk mengukur *size* perusahaan, Hoque and James menggunakan 3 alat ukur, yaitu *sales turnover, total asset*, dan *number of employee*. Sedangkan untuk mengukur *market position*, perusahaan melihat seberapa besar revenue share perusahaan jika dibandingkan dengan pesaing utamanya. Untuk melihat *product life cycle* perusahaan, perusahaan mengukurnya dengan melihat seberapa besar prosentase yang diberikan oleh responden, atas tiap tahapan yang ada di dalam *product life cycle*.

Dari hasil penelitiannya, diketahui bahwa ternyata terdapat hubungan yang signifikan antara *size* dengan penggunaan *balanced scorecard*, dimana semakin besar *size* dari suatu organisasi maka akan lebih berguna dan praktis bagi perusahaan untuk menempatkan penekanan yang lebih besar terhadap penggunaan *balanced scorecard*. Selain itu, diketahui pula, bahwa terdapat hubungan yang positif antara *early product life cycle* terhadap penggunaan *balanced scorecard*. Sedangkan untuk *market position*, Hoque dan James tidak menemukan adanya hubungan yang signifikan dengan penggunaan *balanced scorecard*. Hal ini mungkin dikarenakan indikator yang digunakan oleh Hoque dan James dalam

mengukur *market position* kurang begitu kuat karena hanya melihat dari *revenue share* perusahaan saja.

Hubungan *Size* dan *Balanced Scorecard Usage*

Merchant (1981,1984) mengklaim bahwa pertumbuhan organisasi mengakibatkan peningkatan komunikasi dan masalah pengontrolan di dalam perusahaan. Ketika *size* dari perusahaan meningkat, proses akuntansi dan proses kontrol menjadi lebih rumit. Mereka mengatakan bahwa *size* berhubungan dengan desentralisasi dan struktur aktifitas dari perusahaan yang lebih panjang, karena itu perusahaan besar lebih membutuhkan proses alur komunikasi yang lebih efektif di dalam perusahaan. Dengan mengutip dari Blau's (1970) bahwa apabila perusahaan semakin besar, maka struktur organisasi akan bertambah rumit (Hendricks, Menor, dan Wiedman, 2004) karena itu perusahaan membutuhkan sistem yang lebih kompleks dalam membantu mengambil keputusan (Mintzberg 1979; Lawrence and Lorsch 1967). Di dalam penelitiannya, Moores and Chenhall (1994) menemukan bahwa ukuran perusahaan merupakan faktor penting dalam pengadopsian sistem yang lebih kompleks.

Menurut Andersen (2001) salah satu alasan utama perusahaan besar memakai BSC dikarenakan perusahaan-perusahaan besar harus menjawab berbagai tantangan dan masalah dalam berbagai hal seperti masalah komunikasi, kontrol, perubahaan, dan koordinasi di dalam perusahaan. Oleh karenanya, tools yang paling tepat untuk membantu perusahaan memperbaiki hal tersebut ialah *balanced scorecard*. Selain itu, BSC mampu memberikan solusi bagi perusahaan terkait beberapa hal, seperti kendala dalam pemrosesan informasi yang seringkali muncul di dalam perusahaan besar karena aktivitas maupun struktur perusahaan yang terdesentralisasi.

H1: Ada hubungan antara *size* dengan penggunaan *balanced scorecard*.

Hubungan *Product life cycle* dan *Balanced scorecard Usage*

Merchant (1984) melihat tahapan di dalam PLC sebagai faktor pasar dan menunjukkan adanya suatu hubungan dengan aktivitas penganggaran untuk perencanaan dan *control*. Dikatakan jika suatu perusahaan ingin bertahan hidup dan sejahtera dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks saat ini, mereka harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen dalam menjalankan strategi dan mengukur kemampuan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Merchant (1984) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan PLC pada tahap *early* cenderung kurang menggunakan *financial control* yang bersifat tradisional, seperti budgeting, dibandingkan dengan perusahaan yang produknya berada pada tahap selanjutnya. Tahap *early* yang dimaksud disini adalah tahap *introduction* dan *growth*. Sehingga jika kita lihat terdapat suatu hubungan antara PLC dengan BSC. Hal serupa juga diungkapkan oleh Pineno (2012), beliau berpendapat bahwa ketika suatu perusahaan meluncurkan suatu produk baru maka hal utama yang menjadi fokus perusahaan bukanlah keuntungan yang akan didapat. Faktor lain seperti pertumbuhan penjualan, kepuasan pelanggan, dan efektivitas pemasaran dapat menjadi ukuran yang lebih baik dalam menilai kesuksesan produk.

Kaplan&Norton (1996) mengungkapkan bahwa BSC mempertahankan pengukuran keuangan sebagai suatu ukuran yang penting dalam kinerja manajerial dan bisnis, tetapi BSC juga melihat pengukuran yang menghubungkan pelanggan saat ini, proses internal, karyawan dan kinerja sistem untuk kesuksesan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu bisnis dengan produk pada tahap *introduction* maupun *growth* akan lebih cenderung untuk menggunakan sistem evaluasi kinerja yang lebih luas seperti BSC, yang tidak hanya mencakup informasi keuangan, tetapi juga informasi yang berkaitan dengan faktor-faktor strategis seperti efisiensi, inovasi dan customer relationship. Melalui studinya, Hoque dan James (2000) menunjukkan hubungan positif antara tahap awal siklus hidup produk dengan penggunaan *balanced scorecard*. Efek ketergantungan BSC pada kinerja organisasi akan lebih bermanfaat untuk organisasi dengan produk pada tahap siklus kehidupan awal daripada untuk organisasi dengan produk pada tahap dewasa.

H2: Ada hubungan antara *product life cycle* dengan penggunaan *balanced scorecard*.

Hubungan *Market position* dan *Balanced scorecard Usage*

Hirschbichler (2011) mengungkapkan bahwa *market position* dapat tercermin dari market share perusahaan. Ketika perusahaan

berada pada posisi pasar yang kuat, maka perusahaan tersebut memiliki pangsa pasar yang besar pula. Agar suatu perusahaan mampu mempertahankan pangsa pasar mereka, maka diperlukan BSC sebagai salah satu alat untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Merchant (1984) ketika sebuah organisasi memiliki posisi pasar yang kuat, penggunaan anggaran untuk kontrol akan lebih menonjol dibandingkan organisasi dengan posisi pasar yang lemah. Hal ini karena kontrol yang lebih besar mungkin diperlukan untuk perusahaan dengan posisi pasar yang kuat. Dalam suatu posisi pasar yang kuat dibutuhkan adanya suatu komitmen dalam seluruh organisasi serta suatu tujuan yang layak *(feasible)* yang dapat disampaikan kepada setiap bidang organisasi untuk memperbaiki sistematisasi kegiatan. Selanjutnya, Merchant, mengikuti Galbraith (1977), menunjukkan bahwa ada kebutuhan yang lebih besar untuk meningkatkan komunikasi dalam perusahaan yang berada pada posisi pasar yang kuat. Begitu pula yang diungkapkan oleh Kasali (1998) bahwa untuk memperkuat posisi pasar suatu perusahaan maka strategi komunikasi sangat penting.

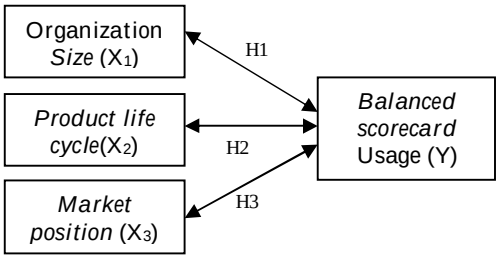
Pengaruh posisi pasar dalam penggunaan BSC pada suatu perusahaan mungkin sangat signifikan. Hal ini dikarenakan, saat ini lingkungan yang kompetitif menuntut komunikasi yang lebih besar di semua bidang organisasi dalam rangka untuk mempertahankan kesadaran perkembangan pasar (Kaplan dan Norton, 1996; Libby dan Waterhouse, 1996). MacArthur (1996) menunjukkan bahwa untuk menjadi pesaing kelas dunia, perusahaan perlu ukuran kinerja yang berarti. Lebih jauh, beliau menyarankan bahwa seorang manajer harus memiliki ukuran kinerja yang berarti tentang setiap proses dan output yang dihasilkan dalam mendukung pengambilan keputusan. Dalam kaitannya dengan kebutuhan akan komunikasi yang besar, Kaplan & Norton (1996) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* menyediakan komponen komunikasi yang sangat kuat, dimana *balanced scorecard* mampu menerjemahkan tujuan organisasi ke dalam perilaku organisasi secara terukur di dalam setiap unit bisnis.

H3 : Ada hubungan antara *market position* dengan penggunaan *balanced scorecard*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji hubungan antara *size*, *product life cycle*, dan *market position* dengan penggunaan *balanced scorecard* pada sektor industri manufaktur. Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif.. Adapun model analisis yang digunakan adalah pada gambar 1.

Gambar1. Model Analisis Hipotesis



Untuk menguji hipotesis peneliti menggunakan analisis korelasi *Pearson product moment*. Adapun variabel dan indikator empirik yang digunakan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. *Balanced scorecard* (Y)
   Berdasarkan Kaplan dan Norton (2001): Perspektif keuangan: ROI, pertumbuhan pendapatan., arus kas.
   Perspektif pelanggan: market share, profitabilitas pelanggan, kontribusi laba setiap pelanggan, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan.
   Perspektif proses bisnis internal: Inovasi. produk baru, ketepatan waktu pelayanan, kecepatan respon layanan perbaikan.
   Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: kepuasan karyawan, perputaran karyawan, produktivitas karyawan.
b. Organization *Size* (X1)
   Berdasarkan Henry Mintzberg (1979), maka *size* perusahaan dilihat dari *job specialization within unit, more level in the hierarchy, greater differentiation between units, large unit size, more formalization of behaviour.*
c. *Product life cycle* (X2)
   Berdasarkan Hoque and James (2000), maka *product life cycle* perusahaan diukur dengan melihat berapa % produk perusahaan yang berada pada tahap *introduction*, *growth*, *maturity*, dan *decline*.

d. *Market position* (X3)

Berdasarkan Porter (2008), maka *market position* diukur melalui *competitive rivalry between an industry, threat of new entrants, threat of substitute product, bargaining power of customer, bargaining power of supplier.*

Adapun skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah skala pengukuran interval dan rasio (Malhotra dan Birks, 2006) Termasuk pengukuran ratio karena variabel PLC diukur dengan menggunakan instrumen *constant sum-scale*. Disini, responden diminta untuk memberikan persentase untuk setiap pertanyaan terkait *product life cycle*. Kemudian persentase yang diberikan pada tahap *introduction* dan *growth* akan dijumlah lalu dikurangkan dengan persentase pada tahap *maturity* dan *decline*. Sedangkan untuk variabel BSC, *size*, dan *market position*, peneliti menggunakan skala pengukuran interval dimana responden diminta untuk mengurutkan pilihan pada ranking sesuai dengan keinginan mereka yang memiliki jarak yang sama. Disini instrumen yang digunakan adalah skala Likert.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang diukur dalam skala numerik. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang akan diperoleh dengan penyebaran kuesioner serta data sekunder yang diperoleh peneliti melalui buku-buku, jurnal, dan literatur lainnya. Adapun prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini melalui studi pustaka dan penyebaran kuisioner.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah judgment sampling. Sampel dipilih sesuai dengan kriteria ter-tentu untuk mendapatkan sampel yang represent-tatif. Dimana sampel perusahaan manufaktur yang dipilih adalah yang terletak di Surabaya dan Sidoarjo. Lalu merupakan perusahaan manufaktur *Business to customer* (B2C). B2C adalah suatu transaksi bisnis barang atau jasa antara perusahaan dengan pelanggan yang menjadi pemakai akhir produk jasa atau barang (Kottler, 2006). Sehingga yang menjadi pelanggannya adalah jenis perorangan atau masyarakat umum (Hutt & Speh 2007). Jumlah sampel ditetapkan berdasarkan jumlah kuisoner yang telah diisi dan dikembalikan oleh perusahaan manufaktur kepada penulis. Akhirnya penelitian ini mendapatkan sampel 34 perusahaan manufaktur dengan unit analisisnya adalah manajer atau pemilik perusahaan manufaktur yang terletak di Surabaya dan Sidoarjo.

Analisa korelasi digunakan untuk menentukan sampai sejauh mana hubungan antara dua variabel. Untuk mengetahui hubungan antara X1 dengan Y, X2 dengan Y, dan X3 dengan Y digunakan rumus korelasi sederhana *Pearson product moment* berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}} \dots\dots\dots\dots (1)$$

(Riduan, 2009)

Dimana :

rxy = Koefisien korelasi

Σx = Jumlah skor item

Σy = Jumlah skor total (seluruh item)

n = Jumlah sampel

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *size*, *product life cycle*, *market position* dengan penggunaan *balanced scorecard* maka digunakan uji statistik korelasi *Pearson product moment*.

Adapun Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan oleh peneliti agar kuesioner yang digunakan akurat dan layak untuk merekam data responden. Uji validitas dilakukan dengan rumus dari korelasi *Product Moment*, sedangkan reliabilitas kuisioner diuji dengan teknik *Alpha Cronbach.* Dari hasil pengujian diperoleh hasil bahwa kuisioner yang digunakan oleh peneliti adalah valid dan reliabel..

Berikut adalah deskripsi jawaban variabel BSC, *Size*, *Product life cycle* dan *Market position*:

Tabel 1. Deskripsi Statistik

Variabel	Mean	Kategori
BSC Usage	4,147	Tinggi
Organization Size	3.844	Besar
Product life cycle	38,38%	*Growth*
Market position	3.87	Kuat

Terkait dengan penggunaan *balanced scorecard*, diketahui bahwa penggunaan *balanced scorecard* pada perusahaan manufaktur rata-rata adalah tinggi. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Kaplan dan Norton (1992) bahwa *balanced scorecard* merupakan strategic tool yang tepat untuk digunakan dalam pengukuran kinerja. Dimana konsep *balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran financial dan non financial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja disemua lini (Kaplan, 1996).

Namun diantara keempat perspektif yang ada, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai rata-rata yang paling rendah diantara perspektif yang lain. Kaplan dan Norton (2001) mengungkapkan bahwa konsep hubungan sebab-akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced scorecard*, terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif.. Dimana hal ini dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga seharusnya perspektif ini perlu mendapat perhatian lebih dibanding perspektif lainnya.

Terkait dengan variabel *Size*, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo rata-rata memiliki *size* (ukuran) yang besar. Dimana peningkatan *size* yang paling terlihat adalah pada jumlah karyawan di setiap divisi/unit kerja perusahaan manufaktur. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Henry Mintzberg (1979), ketika perusahaan memiliki *size* yang besar, maka *job specialization* akan semakin besar, lebih banyak diferensiasi, struktur organisasi lebih panjang dan lebih banyak jumlah rata-rata karyawan di tiap divisi atau unit, sehingga nantinya perusahaan semakin membutuhkan sebuah peraturan dan prosedur yang formal untuk mengatur perilaku karyawan.

Pada variabel *Product life cycle* diketahui bahwa produk perusahaan yang berada pada tahap *Introduction*, *Growth*, *Maturity*, dan *Decline* adalah sebesar 18,7%, 38,38%, 32,45%, dan 10,44%. Dapat kita lihat, bahwa secara keseluruhan, produk-produk perusahaan manufaktur cenderung berada di tahap *growth* dan *introduction* dibandingkan berada di tahap *maturity* dan *decline*. Selain itu, diketahui pula bahwa rata-rata perusahaan manufaktur memiliki PLC yang baik. Hal ini dikarenakan produk perusahaan yang berada pada tahapan *decline* hanya sebesar 10,44%. Dimana persentase jumlahnya termasuk kecil dan mampu ditutupi dengan produk yang berada di tahap *introduction* sebesar 18,73%. Menurut Hoque and james (2000), pada tahap *introduction* ini, perusahaan meluncurkan produk baru ke masyarakat sehingga perusahaan mampu menutupi produk lain mereka yang berada pada tahap *decline*. Adapun, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Merchant (1984) dan Kaplan&Norton (1996) bahwa perusahaan yang menggunakan *balanced scorecard* cenderung memiliki produk yang berada pada tahap *early* .

Terakhir, terkait variabel *market position*, diketahui bahwa perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo rata-rata memiliki *market position* yang kuat. Dimana posisi pasar yang kuat ini paling terlihat pada keberadaan perusahaan yang diperhitungkan oleh para pesaing mereka yang berada pada lingkungan industri yang sama. Hal ini sesuai dengan pendapat yang diungkapkan Porter (2008) bahwa ketika perusahaan memiliki *market position* yang kuat maka keberadaan perusahaannya akan diperhitungkan oleh pesaingnya, munculnya perusahaan baru dan produk substitusi bukanlah ancaman bagi mereka, pelanggan tidak mudah beralih ke produk pesaing, dan supplier yang senantiasa memenuhi keinginan perusahaan.

Adapun hasil analisa korelasi *pearson product moment* dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi *Pearson product moment*

		Balanced scorecard
Size	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	102
Product life cycle	Pearson Correlation	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	102
Market position	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	102
Balanced scorecard	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	102

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

Dari pengolahan data, peneliti mendapatkan bahwa semua hipotesis yang diajukan adalah benar dan dapat diterima. Adapun hipotesis yang diterima mencakup:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara *size* dengan penggunaan *balanced scorecard*.

Dari hasil pengujian, diketahui bahwa ternyata terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *size* dengan penggunaan *balanced scorecard*. Arah hubungan yang positif mengindikasi bahwa semakin besar *size* perusahaan maka perusahaan tersebut cenderung menggunakan *balanced scorecard*. Disini besar hubungan antara variabel *size* dan penggunaan *balanced scorecard* adalah cukup kuat, dengan nilai sebesar 0,572. Hubungan yang cukup kuat ini dapat terjadi karena jika kita lihat bahwa rata-rata perusahaan yang tergabung dalam perusahaan manufaktur adalah rata-rata perusahaan besar. Dimana perusahaan-perusahaan besar harus menjawab

berbagai tantangan dan masalah dalam berbagai hal seperti masalah komunikasi, kontrol, perubahaan, dan koordinasi di dalam perusahaan (Andersen, 2001). Oleh karenanya, tools yang paling tepat untuk membantu perusahaan memperbaiki hal tersebut ialah *balanced scorecard*.

2. Terdapat hubungan yang signifikan antara *product life cycle* dengan penggunaan *balanced scorecard.*

Dari hasil pengujian, diketahui bahwa ternyata terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *product life cycle* dengan penggunaan *balanced scorecard*. Arah hubungan yang positif mengindikasi bahwa semakin besar produk perusahaan manufaktur yang berada di tahap *introduction* dan *Growth*, maka perusahaan tersebut cenderung menggunakan *balanced scorecard*. Disini besar hubungan antara variabel *product life cycle* dan penggunaan *balanced scorecard* adalah cukup kuat, dengan nilai sebesar 0,473.

Hubungan yang cukup kuat ini terjadi karena dapat kita lihat bahwa perusahaan manufaktur khususnya B2C, memiliki produk yang hampir sebagian besar berada di tahap *introduction* dan *growth*. Hal ini terbukti dari jawaban responden yang mengungkapkan bahwa sebesar 57,1% produk mereka berada di tahap *introduction* dan *growth*. Lebih besar jika dibandingkan dengan produk mereka yang berada di tahap *maturity* dan *decline*. Sehingga hal ini membuktikan bahwa ketika perusahaan memiliki produk yang lebih banyak berada di tahap *early* seperti *introduction* dan *growth*, maka fokus utama dari sebuah perusahaan adalah untuk mencari peluang pasar baru serta menciptakan produk yang memiliki suatu keunikan di pasar (Pineno, 2012). Disini perusahaan lebih menekankan efektivitas dalam inovasi serta membangun hubungan yang erat dengan pelanggan. Oleh karena itu bisnis dengan produk pada tahap *introduction* maupun *growth* akan lebih cenderung untuk menggunakan sistem evaluasi kinerja yang lebih luas seperti BSC, yang tidak hanya mencakup informasi keuangan, tetapi juga informasi yang berkaitan dengan faktor-faktor strategis seperti efisiensi, inovasi dan *customer relationship* (Kaplan dan Norton, 1996).

3. Terdapat hubungan yang signifikan antara *market position* dengan penggunaan *balanced scorecard.*

Dari hasil pengujian, diketahui bahwa ternyata terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *market position* dengan penggunaan *balanced scorecard*. Arah hubungan yang positif mengindikasi bahwa semakin kuat posisi suatu perusahaan maka perusahaan akan semakin cenderung menggunakan *balanced scorecard*. Disini besar hubungan antara variabel *market position* dan penggunaan *balanced scorecard* adalah kuat, dengan nilai sebesar 0,652.

Hubungan yang kuat dapat terjadi karena kita tahu bahwa belakangan ini perkembangan industri manufaktur semakin pesat sehingga persaingan diantara para pemain industri menjadi semakin pesat. Persaingan yang semakin ketat ini akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya. Ketika perusahaan berada pada *market position* yang kuat, maka perusahaan tersebut akan berusaha untuk mempertahankan posisinya maupun pangsa pasarnya (Hirschbichler, 2011). Maka dari itu, diperlukan BSC sebagai salah satu alat untuk meningkatkan kinerja organisasi perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *size, product life cycle, dan market position* dengan penggunaan *Balanced scorecard* pada perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo. Adapun hubungan antara *market position* dengan *balanced scorecard* memiliki tingkat hubungan yang paling kuat diantara variabel lainnya.

Saran

Saran yang diberikan atas hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan di sektor manufaktur

   Perusahaan manufaktur seharusnya lebih memfokuskan pengukuran kinerjanya pada aspek SDM baik itu kepuasan karyawan, produktivitas karyawan maupun perputaran karyawan. Hal ini dikarenakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang paling penting dan mendasar untuk mendukung pencapaian perspektif diatasnya.

2. Bagi penelitian selanjutnya

   Untuk pengembangan penelitian selanjutnya disarankan agar peneliti

berikutnya dapat menambah jumlah sampel perusahaan manufaktur yang diteliti agar dapat lebih mewakili jumlah populasi yang ada. Selain itu, diharapkan penelitian selanjutnya tidak hanya terbatas pada analisa hubungan melainkan juga menganalisa pengaruh yang ada diantara variabel-variabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Andersen, H., Cobbold, I. & Lawrie, G. (2001). *Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice*, 2GC conference paper.

Birou, Laura, Fawcett, Stanley E., and Gregory, M. M. (1998). "The Product Life-Cycle: A Tool for Functional Strategic Alignment," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, Vol. 34, No. 2, pp. 37-51.

Blau P, Schoenherr R. (1971). *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.

Brandon, C. H., & Drtina, R. E. (1997). *Management Accounting: Strategy and Control*. New York: McGraw Hill.

Chen, C. C. (2008). An objective-oriented and product-line-based manufacturing performance measurement, *International Journal of Production Economics*, Vol. 112, Pp. 380-390.

Chiaravalle, Bill & Schenck, Barbara F. (2006). *Branding For Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing, Inc.

Christopher, William F. (2007). *Holistic Management: Managing What Matters for Company Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ciptani, M. K. (2002). Balanced scorecard, Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol 2. No. 1/21 : 35

Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design. Reading*, MA: Adison-Wesley.

Gaspersz, Vincent (2005). *Production Planning and Inventory Control.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Gosselin M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 5/6, Pp. 419-437.

Griffin, Ricky W. (2004). *Manajemen Edisi 7 Jilid 1.* Jakarta: Erlangga.

Hendricks, K., Menor, L., & Wiedman C. (2004). *Adoption of the Balanced scorecard: A Contingency Variables Analysis*

Hirschbichler, Peter. (2011). *Implementation of an IT Balanced scorecard: Theory and Application.* Germany: Grin Verlag.

Hoque, Zahirul & James, Wendy. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12 , pp. 1-17.

Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W. (2007). *Business Marketing Management: B2B.* USA: Cengage Learning

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1992). The Balanced scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review,* January-February 1992, pp. 71-79.

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.

Kaplan, Robert S, Norton, David P. (2001). *The Strategy Focused Organization, How Balanced scorecard Companies Thrive in The New Business Environment.* Boston: Harvard Business Press.

Kasali, Rhenald. (1998). *Membidik Pasar Indonesia: segmentasi, targeting, positioning.* Jakarta: PT. Pustaka Utama Grafiti

Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management*. New Delhi: Prentice Hall

Lawrence, P. R., & J. Lorsch. (1967). *Organization and Environment.* Boston: Harvard Business School

Libby, T. and J. H. Waterhouse. 1996. Predicting change in management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research*, 8. 137-150.

Litterer, J.A. (1965) *The Analysis of Organizations.* New York: Wiley.

MacArthur, J. B. (1996). Performance measures that count: Monitoring variables of strategic importance. *Journal of Cost Management* (Fall): 39-45.

Malhotra, Nares K., & Birks, David F. (2006). *Marketing research: An applied approach*. Harlow: Prentice Hall.

Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review* 56: 813-829.

Merchant, K. A. (1984). Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model.

Accounting, Organizations and Society 9 (3/4): 291-307.

Mintzberg, Henry. (1979). *The Structuring of Organization.* USA: Prentice hall, Inc.

Moores, K., Chenhall, R.H., 1994. Framework and MAS evidence. In: Moores, K., Booth, P. (Eds.), Strategic Management Accounting: Australian Cases. John Wiley & Sons, Brisbane, Australia, pp. 12–26.

Pearce, John A. & Robinson, Richard B. (2008). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control 10Th edition.* Jakarta: Salemba Empat.

Pineno, C. J. (2012). Simulation of the Weighting of Balanced scorecard Metrics: Including Sustainability and Time-Driven ABC Based on the Product life cycle, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 13, No. 2

Porter, Michael E. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Riduan. (2009). *Pengantar statistik untuk penelitian.* Bandung: Alfabeta.

Samuel, Y., and Mannheim, B. (1970. " A Multidimensional approach toward a typology of bureaucracy." *Administrative Science Quarterly*, 15, 216-228.

Secakusuma, T. (1997). Perspektif Proses Internal Bisnis dalam Balanced scorecard : Usahawan (Juni, 6 XXVI: 8-13)

Sim, K. L. and Koh H. C., (2001), Balanced scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement, *Measuring Business Excellence,* 5, 2, pp 18-26.

Umar, Husein. (2002). *Evaluasi Kinerja Perusahaan.* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.