

Analisa Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan

Tiffany A. Lokatili dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email : dave@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penggunaan Balanced Scorecard terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan Balanced Scorecard di Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 manajer perusahaan-perusahaan yang menggunakan Balanced Scorecard di Surabaya. Analisa statistik yang digunakan dalam penelitian ini diuji menggunakan metode diagram path di dalam Partial Least Square (PLS), dengan *Balanced Scorecard* sebagai variabel independen (bebas), keunggulan bersaing sebagai variabel intervening dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen (terikat). Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan positif signifikan antara penggunaan Balanced Scorecard terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Ukuran perusahaan yang digunakan pada penelitian ini menggunakan pengukuran *non financial*, yaitu tingkat spesialisasi kerja, jumlah divisi, struktur organisasi, dan peningkatan prosedur kerja. Di samping itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh penggunaan Balanced Scorecard tertinggi terhadap kinerja perusahaan.

Kata kunci:

Balanced Scorecard, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan

ABSTRACT

This study aimed to examine the influence of the use of the Balanced Scorecard and performance of the company's competitive advantage to companies in Surabaya that use the Balanced Scorecard. The sample used in this study was 100 managers of companies in Surabaya that use the Balanced Scorecard. The statistical analysis used in this study tested by using the method of path diagrams in the Partial Least Square (PLS), with the Balanced Scorecard as an independent variable (free), the competitive advantage as an intervening variable and the firm performance as the dependent variable (bound). The results of this study indicated there was a positive significant relationship between the use of the Balanced Scorecard for competitive advantage and firm performance. The firm size used in this study was non-financial measures, namely the level of specialization of work, number of divisions, organizational structure, and an increase in work procedures. Besides that, the result showed that the influence was the highest on the firm performance.

Keywords :

Balanced Scorecard, Competitive Advantage, Organizational Performance

PENDAHULUAN

Di era sekarang muncul persaingan global yang ketat, organisasi menghadapi pelanggan yang semakin berpengetahuan dan menuntut para pemegang saham yang telah mengubah lingkungan yang kompetitif dari kompetisi berdasarkan kemampuan untuk berinvestasi dan mengelola aset-aset fisik (Ghosh dan Mukherjee, 2006). Tidak heran dibutuhkan kinerja yang efisien, perusahaan yang sudah efisien pun tidak hanya puas dengan mengumpulkan dan mengevaluasi data namun mereka juga mulai memanfaatkan data dan kemudian dikembangkan dan diterapkan dalam strategi dan visi perusahaan (Ahmadi, Khoddami, Osanlou, dan Moradi, 2012).

Dalam persaingan sendiri dibutuhkan keunggulan bersaing dimana digunakan sebagai pembedaan diri dengan para pesaingnya (Tracey, Vonderembse, dan Lim, 1999). Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Dalam mencapai keunggulan bersaing itu sendiri, ada lima dimensi yang digunakan untuk menilai seberapa bagus keunggulan bersaing suatu perusahaan. Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, dan Rao, (2006) mendefinisikan ada lima dimensi keunggulan bersaing yaitu harga, kualitas, pengiriman diandalkan, inovasi produksi dan waktu ke pasar. Adapun pendapat menurut Helms (1996), menganggap bahwa kualitas dan produktivitas dapat digunakan sebagai senjata strategis untuk mencapai keunggulan bersaing.

Terciptanya kinerja perusahaan yang baik tidak lepas dari adanya keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan. Kinerja perusahaan mengacu pada seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuan yang berorientasi pasar serta tujuan keuangan (Yamin, Gunasekruan, dan Mavondo, 1999). Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengukur kinerja perusahaan menggunakan kedua kriteria yaitu keuangan dan kriteria pasar, termasuk return on investment (ROI), pangsa pasar, margin keuntungan pada penjualan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pangsa pasar, dan posisi kompetitif secara keseluruhan (Vickery, Calantone, dan Droge, 1999; Stock, Greis, dan Kasarda, 2000; Zhang, 2001). Ada pendapat lain menurut Neely (1999), kinerja perusahaan dapat diukur dengan indikator keuangan dan non-keuangan. Sedangkan menurut Venkatraman dan Ramanujam (1986) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan memiliki tiga dimensi: kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja stakeholder. Dengan memperhatikan pengukuran kinerja perusahaan dapat mendorong upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang bertujuan menciptakan kinerja perusahaan yang maksimal bagi perusahaan.

Balanced Scorecard yang dapat menjelaskan misi dan strategi jangka panjang, dan untuk menerjemahkan visi dalam hal semua struktur dalam organisasi (Bontis, Dragonetti, Jacobsen, dan Roos, 1999). Dikatakan salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* menurut Mattson (2009) adalah dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. Adanya pendapat bawah *Balanced Scorecard* dapat membantu sebuah perusahaan untuk mengelola perubahan, serta membantu para manajer untuk mengembangkan seluruh modus evaluasi yang mempengaruhi nilai perusahaan (Bermser, 1999; Norreklit, 2003; Davis dan Albright, 2004). Selain itu dapat juga membantu manajer untuk dapat mencapai tujuan organisasi dalam membuat keputusan atau memberikan insentif kepada karyawan melalui indikator-indikator keuangan seperti laba bersih, ROI, ROE, dan ROA (Johnson, 1998; Abran dan Buglione, 2003).

Dalam penerapannya menurut Kaplan dan Norton (2006) *Balanced Scorecard* diukur menggunakan empat perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada saat mengelola dan meningkatkan proses bisnis, pelanggan dan kepuasan karyawan, perspektif keuangan juga harus ditingkatkan karena perspektif ini merupakan ukuran hasil akhir dari penilaian organisasi (Bhasin, 2008) karena ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pentingnya fokus pelanggan dan kepuasan pelanggan cukup penting dalam filsafat manajemen baru (Ahmadi, Khoddami, Osanlou, dan Moradi, 2011). Penelitian manajemen terbaru telah menunjukkan meningkatnya kesadaran akan pentingnya fokus pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam bisnis apapun (Qin, Atkins, dan Yu, 2013). Di dalam perspektif proses bisnis internal yaitu menentukan proses

yang memuaskan para pemegang saham perusahaan dan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2001). Perspektif bisnis internal berfokus pada apakah sebuah organisasi itu harus melakukan kebutuhan pelanggan dengan baik, yang didefinisikan dalam Perspektif Pelanggan (Ahmadi, Khoddami, Osanlou, dan Moradi, 2011). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai indikator pengukuran yang berkaitan dengan penciptaan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan organisasi melalui tenaga kerja, sistem dan pengorganisasian program (Kaplan and Norton, 1996a, 1996b).

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, dengan demikian penulis memilih judul "**Analisa Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan bersaing dan Kinerja Perusahaan**" sebagai bahan untuk dibahas didalam tugas akhir ini. Penulis berkeinginan untuk mengetahui pengaruh antara *Balanced Scorecard* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah menguji apakah terdapat pengaruh penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap *Keunggulan Bersaing* dan *Kinerja Perusahaan* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya. Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah

1. Apakah penggunaan *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan ?
2. Apakah keunggulan bersaing perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah penggunaan *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai "kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan posisi untuk bertahan atas pesaingnya" (Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan dan Rao, 2006). Ini terdiri dari kemampuan yang dimiliki suatu organisasi yang memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya dan merupakan hasil kritis dari keputusan manajemen (Tracey, Vonderembse, dan Lim 1999; Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, dan Rao, 2006). Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi yang menguntungkan dalam suatu industri, yang merupakan suatu bidang fundamental dalam proses berlangsungnya persaingan. Menurut Porter (2005, p.3), keunggulan bersaing adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menerapkan strategi generik ke dalam praktek.

Pengukuran Keunggulan Bersaing

Wheelwright (1984) mengemukakan empat kemampuan strategis yang dapat dianggap sebagai prioritas keunggulan bersaing. Kemampuan ini adalah: biaya rendah,

kualitas, pengiriman cepat, dan fleksibilitas. Dimensi keunggulan bersaing yang digunakan dalam penelitian ini adalah harga / biaya, kualitas, kehandalan pengiriman, inovasi produk, dan waktu ke pasar. Dimensi ini diidentifikasi dan ditentukan oleh pekerjaan empiris awalnya dilakukan oleh Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan dan Rao (2006) dan digunakan dalam pekerjaan empiris yang dilakukan oleh Thatte (2007).

Keunggulan bersaing pada umumnya menunjukkan bahwa suatu organisasi memiliki satu atau lebih dari satu kemampuan dibandingkan dengan kompetitornya. Dengan rendahnya tingkat harga, tingkat kualitas yang tinggi, ketergantungan yang tinggi, inovasi produk yang menarik, dan waktu pengiriman yang cepat. Atas semua kemampuan yang disebutkan tersebut, akan dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Mentzer, Min, & Zacharia, 2000).

Kinerja Perusahaan

Kinerja sering didefinisikan hanya sebagai output (hasil) atau pencapaian tujuan yang telah diukur. Tapi yang sebenarnya kinerja adalah tidak hanya dari apa yang orang telah dicapai tetapi bagaimana mereka mencapainya. Menurut Mulyadi (2007) Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja perusahaan mengacu pada seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuan yang berorientasi pasar serta tujuan keuangan (Yamin, Gunasekuran, dan Mavondo, 1999). Pengertian kinerja perusahaan juga dikemukakan oleh Bastian (2001) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Dari berbagai definisi kinerja perusahaan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan ialah hasil yang ditunjukkan oleh sebuah organisasi atau tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

Pengukuran Kinerja Perusahaan

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2003). Venkatrman dan Ramanujam (1986) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan memiliki tiga dimensi: kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja stakeholder. Tetapi menurut Combs, Crook, dan Christopher (2005); Brealey, Myers, dan Marcus (2001); Helfert (1994); Higgins (1995); Penman (2001); Carton dan Hofer (2006) jenis yang paling umum dalam pengukuran kinerja organisasi yang sering digunakan dalam penelitian empiris adalah :

1. Kinerja Keuangan dan Akuntansi
2. Kinerja Operational
3. Kinerja Berbasis Pasar

Balanced Scorecard

Selama satu dekade terakhir, *Balanced Scorecard* telah menjadi alat manajemen yang banyak dianjurkan dan dikaitkan dengan "alat praktik terbaik". Sebagai alat manajemen, *Balanced Scorecard* menyediakan perangkat tambahan untuk perencanaan manajemen tradisional dan sistem kontrol dengan melihat dan melampaui ukuran finansial dan nonfinansial mempertimbangkan langkah-langkah. Menurut Kaplan dan Norton (1996), para pengembang dan pendukung setia *Balanced Scorecard*: "Nama mencerminkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran finansial dan nonfinansial, antara lagging dan indikator terkemuka, dan antara eksternal dan internal perspektif kinerja". Hoque dan James (2000) menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* meningkatkan peningkatan yang lebih tinggi dalam fungsi organisasi.

Balanced Scorecard adalah kerangka kerja sebuah organisasi untuk mengatur dan menggunakannya didalam strategi pada semua level organisasi dengan menghubungkan tujuan, inisiatif dan langkah-langkah sebuah strategi organisasi. Ghosh. dan Mukherjee. (2006) Berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang bukan hanya sebuah alat ukur, yang membantu organisasi untuk menjelaskan visi mereka dan strategi dan mengubahnya kedalam tindakan.

Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard

Beverley, Yvonne, dan Michelle (2005) menyimpulkan perspektif *Balanced Scorecard* yang dimodifikasi memungkinkan organisasi untuk meningkatkan strategi-strategi dan kebutuhan internal mereka. *Balanced Scorecard* adalah kerangka kerja dimana yang dapat beradaptasi dan dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam penerapannya menurut Kaplan dan Norton (2006) *Balanced Scorecard* diukur menggunakan empat perspektif :

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan/Konsumen
3. Perspektif Proses Internal Bisnis
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Cause and Effect Relationship

Didalam penggunaannya sekarang ini *Balanced Scorecard* memiliki hubungan sebab akibat yang sangat signifikan didalamnya, dimana setiap langkah-langkah dimasing-masing perspektif terhubung satu dengan yang lainnya (Malmi, 2001). Contohnya, didalam pengukuran pembelajaran dan pertumbuhan memacu dan mendukung pengukuran dari proses internal bisnis, dimana proses internal bisnis sendiri memacu dan mendorong pengukuran perspektif pelanggan dan pada akhirnya ketiga perspektif tersebut mendorong adanya pengukuran keuangan. Beverley, Yvonne dan Michelle (2005) melakukan survey dan memperoleh kesimpulan bahwa banyak perusahaan setuju dengan pentingnya adanya hubungan satu sama lain didalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Kriteria Balanced Scorecard

Nigel (2005) Ada beberapa kriteria dalam penggunaan *Balanced Scorecard*. Yang pertama, perusahaan harus menghubungkan ukuran kinerja dalam implementasi strategi. Yang kedua, perusahaan harus merincikan strategi secara detail dan menyebarkan strategi tersebut ke seluruh perusahaan supaya dipahami oleh para karyawan. Yang ketiga, perusahaan harus menyiapkan dan menentukan langkah yang tepat sebelum pelaksanaan penggunaan *Balanced Scorecard*. Yang keempat, diperlukannya sistem pelaporan kinerja untuk memantau kemajuan strategi dan langkah-langkah *Balanced Scorecard* secara operasional. Yang kelima, Tindakan-tindakan tepat harus dilakukan untuk meningkatkan penggunaan dari *Balanced Scorecard* itu sendiri.

Hubungan Balanced Scorecard dengan Keunggulan Bersaing

Kallas (2006) melakukan penelitian tentang pengimplementasian *Balanced Scorecard* didalam manajemen strategi. Hasil dari penelitian tersebut diperoleh bahwa adanya pengaruh yang positif dengan penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap keunggulan bersaing.

H1 = Penggunaan *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Hubungan Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Perusahaan

Phong Tuan dan Yoshi (2010); Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, dan Rao (2004) dalam penelitiannya dikatakan bahwa kinerja perusahaan paling banyak dipengaruhi oleh adanya keunggulan bersaing.

H2 = Keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hubungan Balanced Scorecard dengan Kinerja Perusahaan

Sim dan Koh (2001); Strohhecker (2007); Der Jang dan Hsu Feng, Hung (2011). Memperoleh hasil dalam penelitiannya yaitu menunjukkan bahwa penggunaan *balanced scorecard* memberi pengaruh yang positif pada kinerja perusahaan.

H3 = Penggunaan *Balanced Scorecard* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Kajian Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah :

1. Sim dan Koh (2001), melakukan perbandingan sistem pengukuran kinerja tradisional yang didasarkan pada indikator keuangan dengan *Balanced Scorecard* dan pengaruh dari kedua sistem pada kinerja perusahaan. Dan pada penelitian ini dikonfirmasi dampak positif *Balanced Scorecard* dan kinerja sistem pengukuran yang terkait dengan strategi dan tujuan, untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Strohhecker (2007), Mempelajari tentang pengaruh *Balanced Scorecard* pada kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* memberikan pengaruh yang positif pada kinerja perusahaan.
3. Phong Tuan dan Yoshi (2010), Melakukan penelitian tentang kemampuan organisasi, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi dalam mendongkrak perusahaan di Vietnam. Dimana penelitian ini menggunakan analisa regresi yang menjelaskan adanya hubungan yang positif antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Dikatakan dalam penelitian bahwa sangat jelas bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kinerja perusahaan.
4. Li, B. Ragu-Nathan, T.S Ragu-Nathan, dan Rao, (2006), Dalam penelitian ini sebenarnya lebih membahas tentang pengaruh supply chain management terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Namun didalam penelitian yang diteliti menggunakan analisa regresi ini, ditemukan sebuah hasil yang positif tentang keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Didalam hasil penelitian dikatakan, bahwa kinerja perusahaan paling banyak dipengaruhi dan didorong oleh adanya keunggulan bersaing.

METODE PENELITIAN

Pada pembahasan metodologi penelitian ini, penulis akan membahas mengenai informasi terkait penelitian yang mencakup jenis penelitian, teknik pengukuran variabel, desain sampel, rancangan kuesioner, metode, dan program analisa data untuk membahas dan menjawab permasalahan pada penelitian kali ini mengenai pengaruh penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan di Surabaya yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat strategi didalam perusahaan, di mana jumlahnya tidak diketahui.

Sampel yang akan diteliti peneliti adalah perusahaan-perusahaan di Surabaya yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai tools didalam perusahaan. Sampel ini terdiri dari 100 responden/manajer. Sampling diambil dengan memberikan kuesioner kepada manajer.

Dalam penelitian ini teknik sampling yang akan digunakan adalah Jugmental Sampling. Yang nantinya akan adanya pertimbangan populasi yang dipilih sendiri berdasarkan pertimbangan dan keputusan peneliti.

Perusahaan-perusahaan di Surabaya yang menggunakan *Balanced Scorecard* di dalam perusahaannya merupakan Unit yang di analisa dalam penelitian ini.

Skala Linkert untuk pertama kalinya diperkenalkan oleh Rensis Linkert pada tahun 1932. Selama bertahun-tahun, berbagai metode telah digunakan untuk mengukur karakter dan kepribadian. Salah satunya adalah skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat

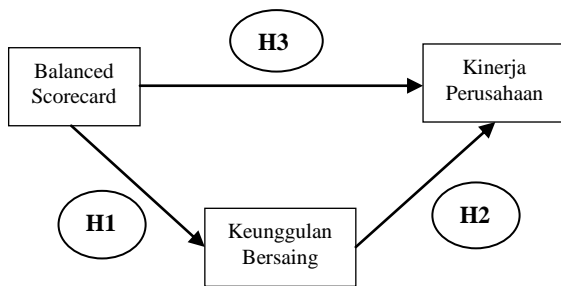
tentang fenomena sosial. Dengan demikian skala pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan 5 skala yaitu:

1 = Sangat tidak setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Netral, 4= Setuju dan 5= Sangat Setuju

Jenis Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang menunjukkan tanggapan/penilaian responden atas keunggulan bersaing dan kinerja organisasi yang disebarkan kepada manajer perusahaan-perusahaan di Surabaya.

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuisioner mengenai keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Model Analisis yang digunakan didalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah :



Gambar 1. Model Analisis

Evaluasi Model PLS

Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square yang berguna mengetahui dampak penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja organisasi.

Evaluasi Goodness-of-fit

1. Goodness-of-fit outer model

Goodness of fit Outer model refleksif meliputi convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability. Sedangkan untuk Outer model formatif dievaluasi dengan signifikansi dari pembobotan (weight). Goodness of fit Outer model refleksif adalah sebagai berikut :

a. *Convergent Validity*

Convergent Validity mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *Convergent Validity* dari pemeriksaan individual item *Reliability* dapat dilihat dari nilai *Standardized loading factor*. *Standardized loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indicator) dengan konstraknya. Nilai *loading factor* diatas 0,7 dapat dikatakan ideal artinya bahwa indicator tersebut dikatakan valid sebagai indicator yang mengukur konstak. Meskipun demikian, nilai *Standardized loading factor* diatas 0,5 dapat diterima, sedangkan nilai *Standardized loading factor* dibawah 0,5 dapat dikeluarkan dari model (Chin, 1998 dalam Yamin dan Kurniawan, 2011, p.18)

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading*, kemudian membandingkan nilai AVE dengan kuadrat nilai kolerasi antar kontrak (atau membandingkan *square root average variance extracted* (akar AVE) dengan korelasi antar kontrak). Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indicator dengan kontraknya dan kontrak dari blok lainnya. Bila kolerasi antara indicator dengan kontraknya lebih tinggi dari kolerasi dengan kontrak blok lainnya, hal ini menunjukkan kontrak tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada kolerasi antara kontrak dengan kontrak lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat kolerasi antar kontrak merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya.

Fornell dan Lacker (1981) dalam Yamin dan Kurniawan (2011) menyatakan ukuran AVE ini dapat juga digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score variable laten* dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Berikut formula dari AVE :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Di mana λ_i = faktor loading dan $\epsilon_i = 1 - \lambda_i^2$

c. *Composite Reliability*

Composite reliability lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingkan *Cronbach's alpha* dalam model SEM dikarenakan *composite reliability* tidak mengasumsikan kesamaan boot dari setiap indicator. *Cronbach's alpha* cenderung menaksir lebih rendah *construct reliability* dibandingkan *composite reliability*. Interpretasi *composite reliability* sama dengan *Cronbach's alpha*. Nilai batas 0,7 keatas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan (Nunnally dan Bernstein, 1994 dalam Yamin, S. dan Kurniawan, H., 2011). Adapun formula untuk menghitung *composite reliability* :

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

2. Goodness-of-fit inner model

Goodness of Fit inner model diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance; sebaliknya jika nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-square dapat dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Di mana $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$ adalah R-square variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (path analysis). Rm^2

Rumusan Hipotesis

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat dirumuskan uji hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- Pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap Keunggulan Bersaing

H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara *Balanced Scorecard* terhadap Keunggulan Bersaing pada perusahaan di Surabaya.

H_1 : Terdapat pengaruh antara *Balanced Scorecard* terhadap Keunggulan Bersaing pada perusahaan di Surabaya.
- Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan pada perusahaan di Surabaya.

H_2 : Terdapat pengaruh antara Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan pada perusahaan di Surabaya.
- Pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan

H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan di Surabaya.

H_3 : Terdapat pengaruh antara *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan pada perusahaan di Surabaya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskriptif sektor industri total dari 100 responden yang menjadi obyek penelitian pada sektor industri perusahaan. Dapat dilihat juga dalam table tersebut, dari total 100 perusahaan terdapat presentase sebesar 57% sektor industri manufaktur, 25% sektor industri jasa, 13% sektor industri ritel dan 5% sektor industri keuangan. Sehingga diperoleh total keseluruhan 100% dari 100 perusahaan dari berbagai macam sektor industri.

Deskriptif lama bekerja adalah, responden yang lama bekerjanya 1 – 4 tahun 68%, lama bekerjanya 5 – 8 tahun sebanyak 23%, dan sisanya 9% berkerja dengan usia kerja >9 tahun. Dapat disimpulkan bahwa responden dalam penlitian ini semuanya adalah manajer yang bekerja lebih dari 1 tahun dan total 100 orang responden (100%)Jenis kelamin manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah, sebanyak 74% laki-laki dan 26% perempuan dari total 100 orang.

Pada analisis deskriptif jawaban responden, akan dijelaskan jawaban responden pada masing – masing

variabel penelitian, yaitu *Balanced Scorecard, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. Deskripsi jawaban responden dilakukan dengan menghitung nilai rata- rata (*mean*) jawaban responden terhadap masing – masing pertanyaan dan secara keseluruhan. Untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden terkait *Balanced Scorecard, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan* digunakan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan interval kelas 0,8, kemudian disusun kriteria rata – rata jawaban responden yang disajikan pada Tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.Kategori Rata-rata Jawaban Responden

Interval	Kategori
$4.20 < a \leq 5.00$	Sangat Setuju
$3.40 < a \leq 4.20$	Setuju
$2.60 < a \leq 3.40$	Netral
$1.80 < a \leq 2.60$	Tidak Setuju
$1.00 < a \leq 1.80$	Sangat Tidak Setuju

Untuk menjawab rumusan masalah penelitian, apakah penggunaan *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap *keunggulan bersaing* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya, maka alat bantu statistik yang digunakan adalah SMART PLS.

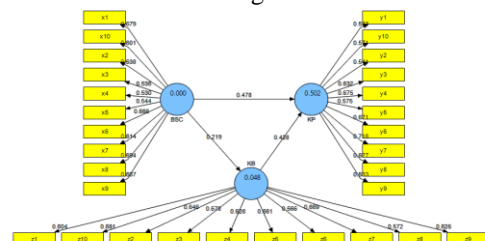
Hubungan antara variabel dan indikator dapat dilihat dari model pengukuran (*outer model*). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data. Validitas meliputi *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas dicari melalui *composite reliability*.

Convergent Validity

Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika mempunyai nilai loading di atas 0.5. Berikut ini hasil validitas konvergen untuk variabel *Balanced Scorecard, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya.

Hasil nilai *outer loading* pada variabel *Balanced Scorecard, Keunggulan Bersaing dan Kinerja perusahaan* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya juga dapat dilihat pada Gambar 2 di bawah :

Gambar 2.Diagram Path



Nilai outer loading indikator pada variabel *Balanced Scorecard* dari X1-X10, Z1-Z10 dan Y1-Y10 pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya memiliki *outer loading* yang lebih besar dari 0.5, sehingga indikator-indikator tersebut sudah baik dalam mengukur variabel yang diukur sehingga memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*), sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model.

Discriminant Validity

Selanjutnya akan dilakukan pengujian *discriminant validity* dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk, dan juga membandingkan nilai akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk.

Pengujian dengan kedua cara tersebut dapat dilihat pada dua tabel di bawah ini :

Tabel 8. Cross Loading BSC

	BSC	KB	KP
X1	0.679245	0.122710	0.33544
X10	0.600706	0.185245	0.35551
X2	0.537944	0.281328	0.356184
X3	0.536364	0.035377	0.259744
X4	0.530371	0.125705	0.290593
X5	0.544315	0.069790	0.373381
X6	0.665942	0.082045	0.307678
X7	0.614441	0.129233	0.382628
X8	0.593828	0.070526	0.324718
X9	0.666806	0.134914	0.386421

Tabel 9. Cross Loading KB

	BSC	KB	KP
Z1	0.086824	0.604443	0.285603
Z10	0.113632	0.680601	0.322097
Z2	0.063390	0.645690	0.273252
Z3	0.109068	0.677935	0.270665
Z4	0.137119	0.628477	0.348229
Z5	0.187450	0.660811	0.446674
Z6	0.177096	0.566370	0.390793
Z7	0.193015	0.668956	0.411653
Z8	0.080912	0.572140	0.268064
Z9	0.164073	0.625463	0.203166

Tabel 10. Cross Loading KP

	BSC	KB	KP
Y1	0.454383	0.245842	0.532961
Y10	0.243734	0.400029	0.570787
Y2	0.216133	0.418074	0.541272
Y3	0.450084	0.316845	0.632153

Y4	0.290810	0.344556	0.675202
Y5	0.373211	0.238456	0.574626
Y6	0.344180	0.289380	0.671331
Y7	0.428442	0.414934	0.718320
Y8	0.289474	0.367046	0.626797
Y9	0.350398	0.189500	0.532893

Di atas menunjukkan bahwa korelasi konstruk *Balanced Scorecard* dengan indikatornya (X1,X2,...X10) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator *Balanced Scorecard* dengan konstruk lainnya (*Keunggulan Bersaing* dan *Kinerja Perusahaan*). Selain itu pada korelasi konstruk *Keunggulan Bersaing* dengan indikatornya (Z1,Z2,...Z10) juga lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator *Keunggulan Bersaing* dengan konstruk *Balanced Scorecard* dan *Kinerja Perusahaan*. Hal tersebut juga berlaku untuk korelasi konstruk *Kinerja Perusahaan* dengan indikatornya (Y1,Y2,...Y10) yang menunjukkan hasil lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator *Kinerja Perusahaan* dengan konstruk *Balanced Scorecard* dan *Keunggulan Bersaing*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa konstruk laten (BSC, KB, dan KP) dapat memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

Tabel 11. Korelasi Antar Konstruk dan AVE

	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Keunggulan Bersaing</i>	<i>Kinerja Perusahaan</i>	AVE	AKAR AVE
<i>Balanced Scorecard</i>	1.000			0.360	0.600
<i>Keunggulan Bersaing</i>	0.219	1.000		0.402	0.634
<i>Kinerja Perusahaan</i>	0.572	0.533	1.000	0.373	0.610

Berdasarkan Tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE *Balanced Scorecard* adalah sebesar 0.600 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *Balanced Scorecard* dengan *Keunggulan Bersaing* sebesar 0.219. Begitu pula dengan nilai akar AVE *Keunggulan Bersaing* sebesar 0.634 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *Balanced Scorecard* dengan *Keunggulan bersaing* sebesar 0.219.

Untuk korelasi antara *Balanced Scorecard* dengan *Kinerja Perusahaan* sebesar 0.572, apabila dibandingkan dengan nilai akar AVE *Balanced Scorecard* sebesar 0.600 dan nilai akar AVE *Kinerja Perusahaan* sebesar 0.610, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE untuk *Balanced Scorecard* dan *Kinerja Perusahaan* lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar kedua konstruk tersebut.

Untuk korelasi antara konstruk *Keunggulan Bersaing* dengan *Kinerja Perusahaan* sebesar 0.533, apabila dibandingkan dengan nilai akar AVE *Keunggulan Bersaing* sebesar 0.634 dan nilai akar AVE *Kinerja Perusahaan* sebesar 0.610, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE untuk

Keunggulan Bersaing dan *Kinerja Organisasi* lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk tersebut.

Berdasarkan pada penjelasan di bab sebelumnya, bahwa model dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik jika akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya maka dari hasil output di atas dapat dikatakan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik karena telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Composite Reliability

Tabel 12. Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
<i>Balanced Scorecard</i>	0.848
<i>Keunggulan Bersaing</i>	0.870
<i>Kinerja Perusahaan</i>	0.855

Composite reliability adalah baik jika nilainya diatas 0.70. Berdasarkan tabel di atas, tampak terlihat dari output bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *Balanced Scorecard* sebesar 0.848, variabel *Keunggulan Bersaing* sebesar 0.870, dan variabel *Kinerja Perusahaan* sebesar 0.855, dimana ketiga nilai tersebut semuanya lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model dalam penelitian ini telah memenuhi *composite reliability*.

Tabel 13. R-Square

	R-square
<i>Keunggulan Bersaing</i>	0.048
<i>Kinerja Perusahaan</i>	0.502

Goodness of fit pada PLS dapat diketahui dari nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi ($R\text{-square} / R^2$) dalam analisis regresi. Semakin tinggi R^2 , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

Dari tabel di atas, dapat diketahui nilai Q^2 sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0.048)(1 - 0.502)]$$

$$Q^2 = 0.5259 = 52.6\%$$

Pada model penelitian ini nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan *Keunggulan Bersaing* adalah 0.048, artinya pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap *Keunggulan Bersaing* sebesar 4.8%. Nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan *Kinerja Perusahaan* adalah sebesar 0.502, artinya pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap *Kinerja Perusahaan* sebesar 50.2%.

Dari model pada penelitian ini, diketahui bahwa nilai Q^2 sebesar 52.6%, artinya model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 52.6%.

Tabel 14. Path Coefficient

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T-statistic (OSTERR)</i>
BSC → KB	0.219	0.244	0.106	0.106	2.057
BSC → KP	0.478	0.488	0.080	0.080	5.984
KB → KP	0.428	0.434	0.076	0.076	5.600

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap *Keunggulan Bersaing* menunjukkan nilai T-statistics sebesar 2.057, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh positif *Balanced Scorecard* terhadap *Keunggulan Bersaing* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya signifikan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0.219, dimana nilai tersebut positif. Dengan demikian. Hipotesis penelitian yang menyatakan diduga bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap *Keunggulan Bersaing* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya terbukti (H_1 diterima). Hasil penelitian ini mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kallas (2006), yang juga membuahkan sebuah hasil penelitian bahwa *Balanced Scorecard* memberikan pengaruh yang positif terhadap *Keunggulan Bersaing*.

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap *Kinerja Perusahaan* menunjukkan nilai T-statistics sebesar 5.984, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap *Kinerja Perusahaan* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya signifikan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0.478, dimana nilai tersebut positif. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan diduga bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap *Kinerja Perusahaan* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya terbukti (H_3 diterima). Hasil penelitian ini mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sim dan Koh (2001); Strohhecker (2007) yang juga membuahkan sebuah hasil penelitian bahwa *Balanced Scorecard* memberikan pengaruh yang positif terhadap *Kinerja Perusahaan*.

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh *Keunggulan Bersaing* terhadap *Kinerja Perusahaan* menunjukkan nilai T-statistics sebesar 5.600, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Keunggulan Bersaing* terhadap *Kinerja Perusahaan* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya signifikan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0.428, dimana nilai tersebut positif. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan diduga bahwa *Keunggulan Bersaing*

berpengaruh terhadap *Kinerja Perusahaan* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya terbukti (H_2 diterima). Hasil penelitian ini mempunyai pengaruh positif yang signifikan dengan kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Phong Tuan dan Yoshi (2010); Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, dan Rao. (2006), yang juga membuahkan sebuah hasil penelitian bahwa *Keunggulan Bersaing* memberikan pengaruh yang positif terhadap *Kinerja Perusahaan*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Balanced Scorecard* terhadap *Keunggulan Bersaing*. Penggunaan *Balanced Scorecard* di dalam perusahaan memberikan pengaruh yang positif terhadap *Keunggulan Bersaing*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 2.057 lebih besar dari t tabel sebesar 1,96. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.
- 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Keunggulan Bersaing* terhadap *Kinerja Perusahaan*. *Keunggulan Bersaing* yang dimiliki sebuah perusahaan yang semakin baik akan berdampak pada peningkatan *Kinerja Perusahaan*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 5.600 lebih besar dari nilai t tabel 1.96. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.
- 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Balanced Scorecard* terhadap *Kinerja Perusahaan*. Penggunaan *Balanced Scorecard* di dalam perusahaan memberikan pengaruh yang positif akan peningkatan *Kinerja Perusahaan*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 5.984 lebih besar dari nilai t tabel 1.96. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

Saran

Saran berikutnya ditujukan kepada perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* di Surabaya, yaitu:

- 1) Perusahaan dianjurkan untuk memperhatikan tiga indikator empirik di dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif-perspektif *Balanced Scorecard*, cause and effect relationship dan kriteria *Balanced Scorecard*. Di dalam penelitian ini ditemukan hasil bahwa indikator perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* memiliki hasil rata-rata terendah. Hal ini berarti bahwa kurang diperhatikannya indikator tersebut di dalam perusahaan. Oleh karena itu indikator perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* perlu ditingkatkan. Dianjur agar setiap perusahaan tetap memperhatikan ketiga indikator di dalam perusahaannya, sehingga tercipta keseimbangan pada penggunaannya *Balanced Scorecard*.

- 2) *Keunggulan Bersaing* mempunyai lima indikator empirik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator empirik yang paling rendah pada variabel *Keunggulan Bersaing* adalah dalam indikator kemampuan pengiriman. Berisi tentang kemampuan perusahaan untuk mengirimkan barang sesuai dengan jumlah dan pesanan kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaingnya. Peneliti menyarankan agar perusahaan lebih memperhatikan hal tersebut dengan baik. Dan jika perlu memperbaiki hal apa yang kurang bagi perusahaannya sehingga terciptanya keseimbangan diantara ke lima indikator di dalam perusahaan. Sehingga di dalam penerapannya, ke lima indikator ini akan membantu perusahaan dalam mencapai dan mempertahankan *Keunggulan Bersaing* perusahaan.
- 3) *Kinerja Perusahaan* mempunyai dua indikator empirik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator empirik yang paling rendah pada variabel *Kinerja Perusahaan* adalah pada indikator kinerja operasional. Peneliti menyarankan agar perusahaan dapat memperhatikan apa yang menjadi kekurangan di dalam kegiatan kinerja operasionalnya. Memperbaiki dan terus meningkatkan kinerja operasionalnya guna seimbang dan sama efektifnya dengan kinerja keuangan di dalam perusahaan. Jika keseimbangan telah dicapai, maka akan terciptanya *Kinerja Perusahaan* yang efektif dan efisien bagi perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmadi, P., Khoddami, S., Osanlou, B., dan Moradi, H. (2012). Using the balanced scorecard to design organizational comprehensive performance evaluation model. *African Journal of Business Management*, Vol. 6(6).
- Bastian, I. (2001). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPF.
- Beverly, R. L., Yvonne, P. S., dan Michelle, J. G. (2005). The balanced scorecard : a new zealand perspective. *Pacific accounting review*, Vol 17(1), 49-77.
- Bhasin, S. (2008). Lean and performance measurement. *Journal of Manufacturing Technology*.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., dan Roos, G. (1999). A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *Eur. Manage. J.*, Vol. 17(4), 391-402.
- Carton, R. B. (2004). Measuring organizational performance: An exploratory study, *Edward Elgar Publishing Limited*.
- Combs, J. G. T., Crook, R., dan Christopher, L. S. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. in *Professor David Ketchen and Professor Don Bergh (ed.) Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 2, 259-286
- Davis, S. dan Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balances scorecard implementation on

- financial performance. *Manage. Account. Res.*, Vol. 15(2), 135-153.
- Der Jang, Chi dan Hsu Feng, Hung (2011). Is the balanced scorecard really helpful for improving performance? evidence from software companies in china and taiwan. *African journal of business management*, Vol. 5(1), 224-239.
- D'Souza, D. E. dan Williams, F. P. (2000). Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions. *Journal of Operations Management*, Vol. 18, 577-583.
- Evans, J. R. (1993). *Applied Production and Operations management*. West Publishing Co. USA.
- Ghosh, S. dan Mukherjee, S. (2006). Measurement of corporate performance through balanced scorecard : An overview. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol. 11.
- Helms, M. (1996). Perspectives on quality and productivity for competitive advantage. *The TQM Magazine*, Vol. 8(3), 5-10.
- Higgins, R. C. (1995). *Analysis for Financial Management (4th edn)*, Boston, MA: Irwin.
- Hoque, Z. dan James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factor : Impact on organizational performance. *Journal of management accounting research*, Vol. 12, 1-17.
- Johnson, M. D. dan Fornell, C. (1991). A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 12(2), 267-86.
- Kallas, D. (2006). Balanced scorecard implementation for strategy management : variation of manager opinion in real and simulated companies. *Developments in business simulation and experiential learning*, Vol. 3.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. (1996a). Using the balance scorecard as a strategic management system, *Harv. Bus. Rev.*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. (1996b). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. New York: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused organization: how BSC companies thrive in the new competitive environment*.
- Khani, A. dan Ahmadi, M. (2012). Performance measurement using balanced scorecard measures and strategy based on Miles and Snow's typology in iran. *African Journal of Business Management*, Vol.6 (46), 11391-11400.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan T. S., dan Rao, S. S. (2006). The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, Vol. 34, 107 - 124.
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecard in finnish companies : a research note. *Management accounting research*, Vol. 12, 207-220.
- Mentzer, J. T., Min, S., dan Zacharia, Z. G. (2000). The nature of inter firm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, Vol. 76(4), 549-568.
- Mulyadi. (2007). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaaat, dan Rekayasa*, edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Nigel, E. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotel. *international journal of contemporary hospitality management*, Vol. 17(5), 376-390.
- Norreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A theoretical analysis of the balanced scorecard. *Account. Org. Soc.*, Vol. 28(6), 591-619.
- Penman, S. H. (2001). *Financial Statement Analysis and Security Valuation*, New York: McGraw-Hill.
- Phong Tuan, Nham dan Yoshi, T. (2010). Organizational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in vietnam. *Asian academy of management journal*, Vol. 15(1), 1-21.
- Porter, M. E. (2005). *Competitive Strategy*, New York: The Dryden Press A Division of Macmillan Publishing Co. Inc.
- Qin, S. Y., Atkins, A. S., dan Yu, H. (2013). Balanced Scorecard Approach to Evaluate Business Performance Measurement Using Web Tools in E-Tourism. *International Journal of Computing Science and Communication Technologies*, Vol.5(2).
- Sim, K. L., dan Koh, H. C. (2001). Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance, Measurement. *In: Measuring Business Excellence*, Vol. 5(2).
- Strohhecker, J. (2007). Does a balanced scorecard management cockpit increase strategy implementation performance?, *In: system dynamics society conference*.
- Thatte, A. A. (2007). *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices*. Doctoral dissertation, The University of Toledo.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., dan Lim J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 17(4), 411-428.
- Walker, J.O. dan Ruekert, R.W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, Vol. 51, 15-33.
- Wu, R., Basuroy, S., dan Beldona, S. (2010). Integrating Production Costs in Channel Decisions. *Journal of retailing*
- Yasmin, S. dan Kurniawan, H. (2011). Generasi baru mengolah data penelitian dengan Partial Least Square Path Modelling. *Buku aplikasi statistik*, seri 4.
- Venkatraman, N., dan Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 11(4), 801-814.
- Vickery, S., Calantone, R., dan Droge, C. (1999). Supplychain flexibility: an empirical study. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35(3), 16-24