

**PENGARUH BSC TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN
INOVASI DENGAN USIA PERUSAHAAN SEBAGAI
VARIABEL PEMODERASI**
(Studi Kasus pada UMKM di Wilayah Kabupaten Sleman, D.I
Yogyakarta)



SKRIPSI

Oleh:

Nama : Madya Rizky Silviantari

NIM : 16312309

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2021

**PENGARUH BSC TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN INOVASI
DENGAN USIA PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**
(Studi Kasus pada UMKM di Wilayah Kabupaten Sleman, D.I Yogyakarta)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan
Ekonomika UII

Oleh :

Nama : Madya Rizky Silviantari

NIM : 16312309

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam refrensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 21 Mei 2021

Penulis,



(Madya Rizky Silviantari)

**PENGARUH BSC TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN INOVASI
DENGAN USIA PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**
(Studi Kasus pada UMKM di Wilayah Kabupaten Sleman, D.I Yogyakarta)

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama : Madya Rizky Silviantari

NIM : 16312309

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 03 Juni 2021

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Herlina Rahmawati Dewi'. The signature is stylized and includes a circular mark on the left side containing the initials 'HR'.

(Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc., CMA)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH BSC TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN INOVASI DENGAN USIA
PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI (STUDI KASUS PADA UMKM
YANG BERADA DI WILAYAH KABUPATEN SLEMAN, D.I YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : **MADYA RIZKY SILVIANTARI**

Nomor Mahasiswa : **16312309**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: **Rabu, 07 Juli 2021**

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Herlina Rahmawati Dewi.,S.E., M.Sc.



Penguji : Yuni Nustini,Dra.,MAFIS., Ak., CA., Ph.D.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warramatullah Wabarakatuh.

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi yang berjudul **“Pengaruh BSC terhadap Kinerja Keuangan dan Inovasi dengan Usia Perusahaan sebagai Variabel Pemoderasi”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Studi Program Sarjana Jenjang Strata Satu (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Proses penyusunan skripsi yang membutuhkan banyak waktu pikiran dan tenaga juga tak lepas dari usaha, doa dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih dengan setulus hati kepada:

1. Allah *Subhanahu wa ta'ala*, yang selalu nikmat rahmat, berkah dan hidayah-Nya, serta kemudahan kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Segala puji hanya milik-Nya. Dia Maha Pendengar setiap doa-doa hamba-Nya dan Maha Berkuasa atas segala sesuatu.
2. Nabi Muhammad *Shallallahu 'alaihi wa sallam*, suri tauladan bagi bagi seluruh umat manusia. Semoga Allah memudahkan penulis untuk bisa selalu mengambil teladan dari beliau dan istiqomah menerapkan sunnah-sunnahnya.

3. Ayah dan Ibu. Ir. Eka Rian Gatari Narantakan dan Lilik Hidayati. Selaku kedua orangtua yang sangat berjasa dalam kehidupan penulis. Yang telah mendidik dan membimbing penulis sejak kecil hingga dewasa. Terimakasih atas segala doa dan motivasi yang diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini. Tidak ada yang mampu membalas segala kebaikan dan ketulusan ayah dan ibu, kecuali Allah, Rabb semesta alam yang telah memberikan nikmat-Nya kepada keluarga kita. Semoga kita bisa bertemu kembali di Jannah-Nya kelak. *Aamiin yaa rabbal al'amin.*
4. Madya Rimba Pratama dan Madya Rahmanda Wananta, selaku kakak dan adik penulis yang senantiasa memberikan doa dan dukungan.
5. Ibu Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc., CMA. Selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang selalu mengajarkan ilmu dan segala hal yang bermanfaat baik dari sisi ilmu pengetahuan dan bekal menghadapi persaingan akademik. Terimakasih atas segala ilmu dan bimbingan. Semoga Allah selalu memberikan kesehatan dan memberkahi kehidupan ibu dan sekeluarga. *Aamiin yaa rabbal al'amin.*
6. Bapak Mahmudi. Selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII beserta segenap jajaran pengajar Prodi Akuntansi atas segala ilmu yang penulis peroleh.
7. Nindya dan Liza yang sudah menjadi teman baik penulis sejak masih menempuh bangku sekolah. Terimakasih sudah memberikan doa, semangat dan hiburan terhadap penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

8. Anan selaku teman seperjuangan sesama perantauan. Terimakasih sudah mau menemani penulis selama berkehidupan di kampus dan juga sudah mau menjadi tempat bercerita penulis tentang kehidupan selama menjadi mahasiswi dan juga tempat berkeluh kesah dalam proses menyelesaikan skripsi ini. Sehingga memberikan dorongan dan dukungan bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Dinda, Ica, Lala dan Gianti selaku teman satu kost, yang selalu membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Tempat berkeluh kesah selama perkuliahan, dan tinggal di Kost Putri Yasmin.
10. Dhillia, Bela, Kasih, Rizky, Izza, Irna dan Devi, yang sudah mau menemani perjalanan penulis selama berkehidupan di kampus dan selama proses menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman LPM Ekonomika, yang sudah menemani perjalanan kehidupan penulis dari awal masuk di Kampus Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII. Tempat bercerita, berbagi dan menggali ilmu, yang menjadi wasilah bagi penulis untuk mendapatkan rekan dan mengembangkan potensi diri.
12. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis masih menyadari banyak terdapat kekurangan dalam skripsi ini, maka dari itu penulis menerima saran dan kritik yang membangun sehingga tercipta karya tulis yang lebih baik lagi dimasa mendatang. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak-pihak yang membutuhkan dan

semoga kita selalu diberikan petunjuk oleh Allah *Subhanahu wa ta'ala* dan dimasukkan kedalam jannah-Nya kelak. Aamiin *yaa rabbal al'amin*.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, Maret 2021

Penulis,



(Madya Rizky Silviantari)

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran	xv
Abstrak	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.2.1 <i>Stakeholder Theory</i> (Teori Pemangku Kepentingan).....	10
2.2.2 <i>Life Cycle Theory</i> (Teori Siklus Hidup).....	11
2.2 Pengukuran Kinerja	14
2.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	15
2.3.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	15
2.3.2 Perspektif Keuangan	17
2.3.3 Perspektif Pelanggan	19
2.3.4 Perspektif Bisnis Internal	22
2.3.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	23
2.2.6 BSC untuk UMKM	25
2.4 Inovasi	26
2.5 Usia.....	27

2.6	Unit Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)	28
2.7	Penelitian Terdahulu	30
2.8	Hipotesis Penelitian	31
2.8.1	Pengaruh BSC terhadap Kinerja Keuangan	31
2.8.2	Pengaruh BSC terhadap Inovasi	32
2.8.3	Pengaruh BSC terhadap Kinerja Keuangan dan Usia Perusahaan sebagai Pemoderasi	34
2.8.4	Pengaruh BSC terhadap Inovasi dan Usia Perusahaan sebagai Pemoderasi	35
2.9	Kerangka Penelitian	37
BAB III METODE PENELITIAN		38
3.1	Populasi dan Sampel Penelitian	38
3.2	Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data	39
3.3	Variabel Penelitian	40
3.3.1	Variabel Independen	40
3.3.2	Variabel Dependen	41
3.3.3	Variabel Moderasi	43
3.4	Instrumen Penelitian	43
3.5	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	44
3.5.1	Uji Validitas	44
3.5.2	Uji Reliabilitas	44
3.6	Analisis Data	45
3.6.1	Statistik Deskriptif	45
3.6.2	Uji Asumsi Klasik	45
3.6.3	Uji <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA)	46
3.6.4	Analisis Regresi Linier Berganda	47
3.6.5	Koefisien Determinasi	48
3.6.6	Uji Hipotesis	48
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		50
4.1	Hasil Sampel Penelitian	50
4.2	Karakteristik Responden	52
4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas	54
4.5.1	Uji Validitas	54

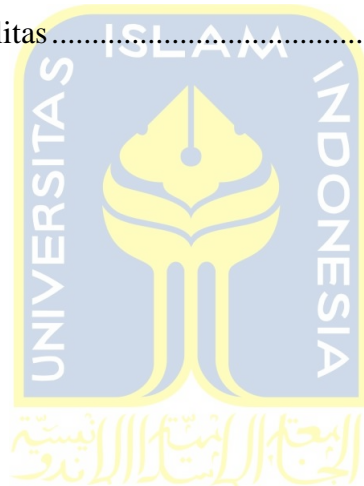
4.5.2	Uji Reliabilitas	55
4.4	Analisis Statistik Deskriptif.....	56
4.5	Uji Asumsi Klasik	58
4.8.1	Uji Multikolinearitas	58
4.8.2	Uji Heteroskedastisitas.....	59
4.8.3	Uji Normalitas.....	61
4.6	Analisis Regresi Linier Berganda.....	63
4.6.1	Uji Moderated Regression Analysis (MRA).....	63
4.6.2	Uji Statistik F Simultan.....	67
4.7	Hasil Koefisien Determinasi (R^2).....	69
4.8	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis	72
4.8.1	Pengaruh BSC terhadap Kinerja Keuangan	72
4.8.2	Pengaruh BSC terhadap Inovasi Eksploitatif.....	73
4.8.3	Pengaruh BSC terhadap Inovasi Eksplorasi.....	74
4.8.4	Pengaruh Penggunaan BSC terhadap Kinerja Keuangan dengan Usia Perusahaan sebagai Pemoderasi.....	76
4.8.5	Pengaruh Penggunaan BSC terhadap Inovasi Eksploitatif dengan Usia Perusahaan sebagai Pemoderasi	77
4.8.6	Pengaruh Penggunaan BSC terhadap Inovasi Eksplorasi dengan Usia Perusahaan sebagai Pemoderasi	78
4.9	Pembahasan Hasil Penelitian Penggunaan BSC pada UMKM di Sleman. 79	
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		83
5.1	Kesimpulan.....	83
5.2	Keterbatasan dalam Penelitian	85
5.3	Saran Penelitian	86
5.4	Implikasi Penelitian	87
Daftar Pustaka		89
Lampiran		92

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Variabel Penelitian	43
Tabel 4.1 Ringkasan Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	51
Tabel 4.2 Karakteristik Responden	52
Tabel 4.3 Uji Validitas BSC.....	54
Tabel 4.4 Uji Validitas Usia Perusahaan	55
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas	56
Tabel 4.6 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	56
Tabel 4.7 Uji Multikolinearitas	59
Tabel 4.8 Uji heteroskedastisitas	60
Tabel 4.9 Uji Normalitas.....	61
Tabel 4.10 Hasil Uji MRA Kinerja Keuangan.....	63
Tabel 4.11 Hasil Uji MRA Inovasi Eksploitatif.....	65
Tabel 4.12 Hasil Uji MRA Inovasi Eksplorasi	66
Tabel 4.13 Hasil Uji F Simultan Kinerja Keuangan	68
Tabel 4.14 Hasil Uji F Simultan Inovasi Eksploitatif	68
Tabel 4.15 Hasil Uji F Simultan Inovasi Eksplorasi.....	69
Tabel 4.16 Analisa Koefisien Determinasi Kinerja Keuangan	70
Tabel 4.17 Analisa Koefisien Determinasi Inovasi Eksploitatif	70
Tabel 4.18 Analisa Koefisien Determinasi Inovasi Eksplorasi.....	71
Tabel 4.19 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis.....	71
Tabel 4.20 Instrumen Pengukuran Kinerja Responden.....	71

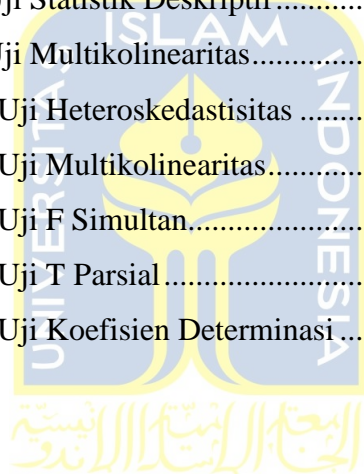
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Life Cycle Product	12
Gambar 2.2 Perspektif Balanced Scorecard (BSC).....	17
Gambar 2.3 Komponen Kelompok Pengukuran Inti (Core Measurement Group) 21	
Gambar 2.4 Pengukuran Perspektif Bisnis Internal	23
Gambar 2.5 Pengukuran Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran	25
Gambar 2.6 Model Penelitian	37
Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas	60
Gambar 4.2 Uji Normalitas	62



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: Kuesioner Penelitian	92
LAMPIRAN 2: Daftar Sampel Penelitian.....	98
LAMPIRAN 3: Tabulasi Jawaban Responden	100
LAMPIRAN 4: Data Karakteristik Responden	110
LAMPIRAN 5: Data Instrumen Pengukuran Kinerja Responden	112
LAMPIRAN 6: Hasil Uji Validitas.....	114
LAMPIRAN 7: Hasil Uji Reliabilitas	123
LAMPIRAN 8: Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	124
LAMPIRAN 9: Hasil Uji Multikolinearitas.....	125
LAMPIRAN 10: Hasil Uji Heteroskedastisitas	126
LAMPIRAN 11: Hasil Uji Multikolinearitas.....	127
LAMPIRAN 12: Hasil Uji F Simultan.....	128
LAMPIRAN 13: Hasil Uji T Parsial.....	129
LAMPIRAN 14: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	130



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh BSC terhadap kinerja keuangan dan inovasi dengan usia memperkuat hubungan antara keduanya pada UMKM. Populasi penelitian ini adalah UMKM di Wilayah Kabupaten Sleman, D.I Yogyakarta. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Total sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 43 responden. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara BSC dengan kinerja keuangan dan inovasi eksploitatif.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Kinerja Keuangan, Inovasi Eksplorasi, Inovasi Eksploitatif, Usia, UMKM.



ABSTRACT

This research to examine the effect of BSC on financial performance and innovation with age to strengthen the relationship between the two on SMEs. The population of this research is SMEs in Sleman, D.I Yogyakarta. The data collection methods were carried out through questionnaire. The total sample used in this study were 43 respondents. Data analysis using multiple linier regression analysis. The results of this study are indicate a positive influence between BSC and financial performance and exploitative innovation.

Keywords : *Performance Measurement, Balanced Scorecard, Financial Performance, Exploitative Innovation, Exploration Innovation, Age, SMEs.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring perkembangan jaman, dunia usaha menjadi tolak ukur perekonomian negara. Menurut UU No. 20 Tahun 2008, yang dimaksudkan dunia usaha adalah usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah, dan usaha besar yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia dan berdomisili di Indonesia. Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), berpengaruh penting terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Hal itu dikarenakan perkembangan UMKM yang signifikan dalam pengembangan ekonomi dan penciptaan lapangan pekerjaan. Pentingnya keberadaan UMKM memberikan fakta bahwa mereka dianggap sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi dan lapangan kerja (Dudic et al., 2020). Lebih dari 99% unit bisnis di Indonesia adalah UMKM, yaitu sekitar 64.194.057 unit jumlah tersebut naik sebesar 2,02% dari tahun 2017 (Kementerian Koperasi dan UKM 2018), menandakan pesatnya pertumbuhan jumlah UMKM yang ada di Indonesia.

Pesatnya jumlah UMKM di Indonesia menyebabkan persaingan bisnis yang kompetitif. Tujuan utama UMKM adalah dapat mempertahankan keberlangsungan bisnisnya, persaingan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan pelanggan serta interaksi antar unit bisnis harus dihadapi. UMKM yang memiliki kemampuan dapat bertahan, mampu menghasilkan produk bermutu untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen. Selain itu, untuk berhasil dalam

persaingan tersebut, UMKM juga perlu menggunakan sistem pengukuran kinerja yang representatif agar dapat mencapai sasaran dan strategi bisnis yang diharapkan. Penting bagi UMKM untuk tetap memiliki strategi yang jelas dan serta mengukur kinerjanya demi bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Giannopoulos et al., 2013).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor utama dalam mencapai tujuan bisnis. Selain mengukur dan menilai keberhasilan bisnis, pengukuran kinerja juga digunakan sebagai dasar untuk membandingkan hasil kerja periode tersebut dengan sebelumnya. Sehubungan dengan hal tersebut, evaluasi kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif untuk mencapai strategi. Dengan demikian, strategi tersebut mampu mengakomodasi setiap perspektif yang terlibat untuk menentukan keberhasilan bisnis. Nugroho & Dedi (2011), pengukuran kinerja dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen organisasi dan kemudian berlanjut dengan menentukan unit-unit usaha yang didalamnya dapat memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan. Salah satu alat pengukuran kinerja yang banyak digunakan sampai saat ini adalah *Balanced Scorecard* (BSC), oleh Kaplan dan Norton (1996).

BSC dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari setiap perspektif dan mekanisme untuk mencapai tujuan bisnis (Waluyo et al., 2019). Pengukuran kinerja menggunakan BSC tidak hanya berfokus pada indikator keuangan, tetapi juga non-keuangan. Pengukuran kinerja dengan BSC menggunakan indikator penilaian terhadap empat sudut pandang, yaitu perspektif keuangan (*Financial perspective*), perspektif pelanggan (*Customer Perspective*), perspektif bisnis

internal (*Internal Business Perspective*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*). BSC banyak digunakan dan berhasil diterapkan di perusahaan-perusahaan besar. Seperti yang disampaikan oleh Basuony (2014), *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sistem manajemen kinerja strategis yang digunakan oleh banyak perusahaan di lingkungan bisnis internasional.

Akan tetapi Giannopoulos et al. (2013), menjelaskan bahwa BSC dapat digunakan baik dalam skala besar maupun bisnis kecil jika karyawan bekerja untuk mencapai target dan tujuan strategis yang sama, bahkan beberapa UMKM tidak menyadari menggunakan BSC sebagai alat pengukuran kinerja atau sejenisnya. Penggunaan BSC sebagai penilaian kinerja sendiri sudah sering digunakan pada organisasi di Indonesia, baik perusahaan besar maupun kecil. BSC sendiri sudah menjadi alat yang kuat dan efektif dalam memberikan pandangan terintegrasi terhadap kinerja UMKM (Waluyo et al., 2019).

Penelitian tentang penggunaan BSC terhadap pengukuran kinerja pada UMKM di Indonesia sudah banyak dilakukan, diantaranya oleh Waluyo et al. (2019), Nugroho & Dedi (2011), Sadikin et al. (2020), Augustinah (2019), dan Nurjaman (2013). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa empat perspektif dari BSC digunakan sebagai indikator pengukuran kinerja pada UMKM di Indonesia.

Penggunaan BSC pada UMKM dapat mempengaruhi kinerja keuangan. Hal itu dikarenakan tujuan utama dalam UMKM adalah dapat meningkatkan laba, sehingga dapat mempertahankan keberlangsungan bisnisnya. Kinerja keuangan di

BSC adalah ukuran yang paling substansial dari kinerja suatu UMKM. Kinerja keuangan sangat diperlukan untuk menilai kinerja bisnis, untuk memberitahu manajer tentang kemampuan unit bisnis dalam menciptakan dan mengambil tindakan untuk mencapai nilai. Penelitian yang dilakukan Dudic et al. (2020), Waluyo et al. (2019) dan Sadikin et al. (2020) memberikan hasil bahwa penggunaan BSC terhadap kinerja keuangan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil dari penelitian tersebut, memberikan bukti bahwa penggunaan BSC sebagai pengukuran kinerja mampu meningkatkan kinerja keuangan UMKM. Sehingga penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh penggunaan BSC pada kinerja keuangan.

Selain berpengaruh pada kinerja keuangan, BSC juga dapat mempengaruhi kinerja inovasi baik itu inovasi eksploitasi maupun eksplorasi. Inovasi eksploitasi adalah perubahan desain produk dan/atau pengemasan dan/atau perubahan produk yang sudah ada, serta inovasi eksplorasi sebagai penciptaan pasar baru dan membuat produk baru menggantikan produk yang lama (Jansen et al., 2006). Inovasi adalah kunci untuk memberikan pengaruh besar bagi bisnis dan kliennya. Hal itu dikarenakan pengenalan inovasi dan kegiatan inovatif di UMKM merupakan kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif (Dudic et al., 2020). Penelitian ini pernah dilakukan sebelumnya diantaranya; oleh Malagueño et al. (2018) hubungan antara BSC dengan teori inovasi berpengaruh negatif dan signifikan. Berbeda dengan penelitian Dudic et al. (2020), hubungan antara BSC dengan inovasi berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh keterkaitan antara BSC dengan inovasi.

Pengaruh BSC pada kedua indikator tersebut dapat dipengaruhi juga oleh faktor lainnya, yaitu dengan adanya tahap perkembangan yang diukur menggunakan tahun sejak berdirinya bisnis tersebut (usia UMKM). Pembahasan pada penelitian ini berfokus pada hubungan antara BSC dengan kinerja keuangan dan inovasi dengan tahap perkembangan (usia UMKM) memoderasi kedua indikator tersebut. Pada tahap perkembangan pengaruh BSC terhadap kinerja keuangan dan inovasi eksploitasi menunjukkan hasil yang positif pada UMKM yang lebih mapan, dan sebaliknya pada tahap perkembangan pengaruh BSC terhadap inovasi eksplorasi menunjukkan hasil yang negatif pada UMKM yang lebih mapan (Malagueño et al., 2018). Sehingga penelitian ini memprediksi usia suatu bisnis usaha akan mempengaruhi hubungan BSC dengan kinerja keuangan dan inovasi.

Perkembangan UMKM yang signifikan terjadi salah satunya di Yogyakarta. Berdasarkan data Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Sleman pada tahun (2019), memiliki sekitar 52.671 unit UMKM yang tersebar di segala wilayah. Hal itu menandakan cukup banyaknya unit usaha UMKM yang ada di Sleman. Sehingga penelitian ini berfokus pada industri UMKM yang ada di Wilayah Kabupaten Sleman D.I Yogyakarta. Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh BSC terhadap kinerja keuangan dan inovasi dengan usia perusahaan sebagai variabel pemoderasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah UMKM menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC), sebagai alat pengukuran kinerja atau yang sejenisnya?
2. Sejauh apa UMKM menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC)?
3. Apakah *Balanced Scorecard* (BSC), berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja keuangan pada UMKM?
4. Apakah usia UMKM dapat mempengaruhi hubungan antara *Balanced Scorecard* (BSC) dengan kinerja keuangan, dan inovasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Untuk mengetahui apakah UMKM di Sleman menggunakan BSC dalam pengukuran kinerjanya, serta mengetahui sejauh mana UMKM menggunakan BSC.
2. Jika UMKM tidak menggunakan BSC sebagai alat pengukuran kinerja, apakah UMKM memiliki alat-alat untuk menilai kinerja dan apa saja indikator yang dinilai.

3. Untuk menilai apakah BSC berpengaruh terhadap kinerja bisnis dalam mengembangkan inovasi dan kinerja keuangan pada UMKM dengan menggunakan empat perspektif dari BSC.
4. Untuk mengetahui apakah usia UMKM sebagai pemoderasi akan berdampak pada hubungan BSC pada kinerja keuangan dan inovasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam pelaksanaannya, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya:

1. Akademisi
 - a. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk menambah wawasan, pengetahuan serta pengalaman. Serta dapat digunakan sebagai alat untuk pembelajaran dalam menganalisis permasalahan dalam memberikan penyelesaian masalah.
 - b. Mengetahui kinerja UMKM secara menyeluruh yang mencakup dalam empat aspek indikator pengukuran, yaitu aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Bagi UMKM
 - a. Diharapkan dapat membantu dalam memecahkan dan menyelesaikan masalah yang dihadapi dari UMKM dari segi kinerja demi kelangsungan bisnis.
 - b. Dapat dijadikan sarana dalam mendapatkan informasi, saran dan rekomendasi dalam pengambilan keputusan bagi kelangsungan bisnis UMKM.

3. Bagi Pemerintah

Melalui penelitian ini diharapkan dapat membantu pemerintah dalam rangka mengembangkan UMKM yang ada di Indonesia menjadi lebih baik untuk memajukan perekonomian bangsa.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dalam penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dan acuan dalam melakukan penelitian selanjutnya mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) pada UMKM.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam tugas akhir ini, penulisan isi dibagi kedalam susunan bab secara sistematis. Berikut merupakan penjelasan mengenai isi materi dalam setiap babnya:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi arti penting penelitian, yang memaparkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas pemaparan tentang landasan teori yaitu berupa pengertian dan penjelasan dari pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* (BSC), Unit Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), perspektif BSC, kinerja keuangan, inovasi, kelemahan dan kelebihan BSC, dan penelitian-penelitian terdahulu dan hipotesis penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

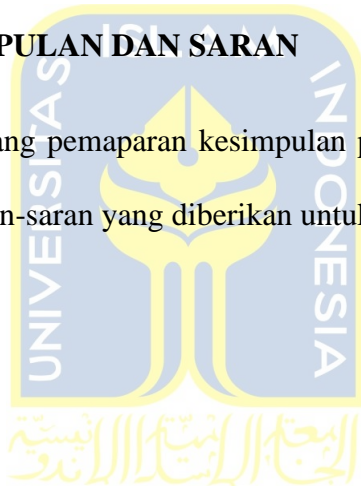
Bab ini berisi pemaparan mengenai populasi dan penentuan sampel penelitian, sumber dan teknik pengumpulan data penelitian, devinisi dan pengukuran variabel, metode analisis, dan pengujian hipotesis.

BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi pemaparan tentang hasil dari penelitian serta analisis data tentang pengujian hipotesis.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang pemaparan kesimpulan penelitian, keterbatasan dalam penelitian, dan saran-saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.2.1 *Stakeholder Theory* (Teori Pemangku Kepentingan)

Teori pemangku kepentingan menurut Freeman (2015), adalah seperangkat proposisi yang menyatakan bahwa manajer perusahaan memiliki kewajiban kepada beberapa kelompok pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan yaitu setiap kelompok atau individu yang mampu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh suatu organisasi. Freeman (2015) membagi pemangku kepentingan menjadi dua artian, yaitu luas dan sempit. Pengertian luas dari istilah tersebut, diantaranya mencakup pemasok, pelanggan, pemegang saham, karyawan, komunitas, kelompok politik, pemerintah, media, sedangkan artian sempit mencakup pemasok, pelanggan, karyawan, pemodal, dan komunitas.

Teori pemangku kepentingan digunakan dan disajikan dalam beberapa cara, terkait dengan metodologi, jenis bukti, dan kriteria yang berbeda. Donaldson & Preston (1995) membagi perbedaan tersebut menjadi tiga, diantaranya:

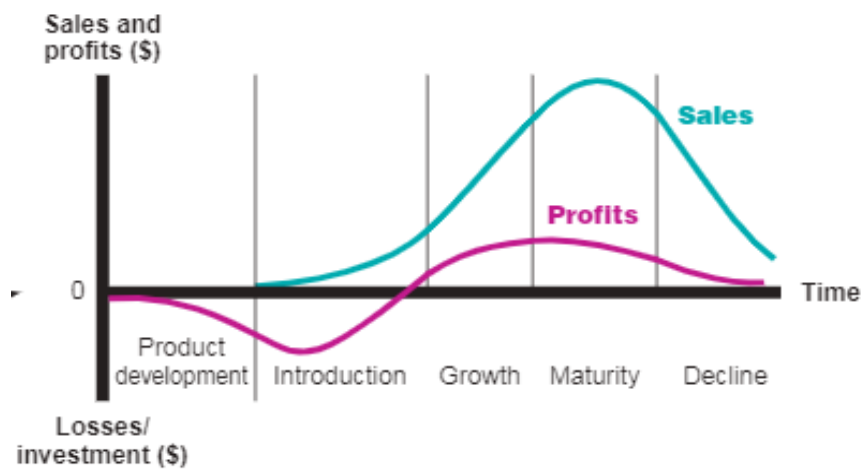
1. Deskriptif/empiris: teori ini digunakan untuk mendeskripsikan, menjelaskan karakteristik dan perilaku perusahaan tertentu. Teori ini berasal dari peran yang dimainkan sebagai dasar implisit untuk praktik dan lembaga yang ada termasuk opini hukum dan undang-undang.

2. Instrumental: teori ini berhubungan dengan data deskriptif/empiris digunakan untuk mengidentifikasi koneksi atau kurangnya komunikasi antara manajemen pemangku kepentingan dan tujuan perusahaan (misalnya: probabilitas dan pertumbuhan). Namun, belum adanya bukti empiris yang menunjukkan bahwa strategi optimal untuk memaksimalkan kinerja keuangan dan pangsa pasar perusahaan adalah manajemen pemangku kepentingan.
3. Normatif: teori ini digunakan untuk menafsirkan fungsi korporasi, termasuk identifikasi pedoman moral atau filosofis untuk operasi dan mengelola korporasi. Dasar normatif untuk teori pemangku kepentingan melibatkan hubungan dengan konsep filosofis yang lebih mendasar dan dapat diterima dengan baik. Salah satu cara untuk membangun landasan normatif adalah dengan memeriksa pesaing utamanya, model pengendalian manajemen untuk kepentingan pemilik saham, sesuai dengan aturan bisnis yang berlaku.

2.2.2 Life Cycle Theory (Teori Siklus Hidup)

Teori siklus hidup adalah gambaran proses suatu produk yang dipasarkan kepada masyarakat hingga produk tersebut hilang dari pemasaran disebabkan karena kurangnya inovasi dan strategi pemasaran oleh produsen (Rink & Swan, 1979). Teori siklus hidup mengidentifikasi hubungan antara usia perusahaan dengan aktivitas inovasi serta karakteristik pertumbuhannya (Heimonen, 2012).

Kotler & Armstrong (2016) menjelaskan siklus hidup produk adalah gambaran proses penjualan dan laba suatu produk selama masa hidupnya. Proses tersebut meliputi lima tahapan yang berbeda, yaitu:



Gambar 2. 1 Life Cycle Product

Sumber: Kotler & Arsmstrong (2016)

1. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pada tahapan ini pengembangan produk diawali saat perusahaan menemukan dan mengembangkan ide dari produk baru. Selama tahapan, penjualan produk menjadi nol, dan biaya investasi perusahaan meningkat.

2. Tahap Perkenalan (*Introduction*)

Pertumbuhan penjualan produk lambat karena produk baru diperkenalkan di pasaran pada tahapan ini. Keuntungan menjadi negatif dikarenakan rendahnya penjualan dan biaya distribusi serta promosi yang tinggi. Banyak uang yang dibutuhkan untuk menarik distributor dan membangun inventaris. Pada tahapan ini perusahaan memfokuskan penjualan pada para pembeli yang siap untuk membeli produk.

3. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Pada tahap pertumbuhan penerimaan pasar akan produk secara cepat dan keuntungan yang didapatkan meningkat. Produk baru telah dikenal dipasaran, dan mulai memasuki tahap pertumbuhan, dimana penjualan akan naik dengan cepat. Pada tahapan ini juga, para pesaing bisnis mulai muncul karena tertarik dengan peluang bisnis yang ada. Perusahaan harus melakukan pemasaran lebih tinggi dari sebelumnya, untuk memenuhi persaingan.

4. Tahap Kedewasaan (*Maturity*)

Pertumbuhan penjualan mengalami pelambatan dikarenakan produk telah diterima oleh pasaran. Keuntungan cenderung mendatar atau menurun karena peningkatan pengeluaran untuk pemasaran dalam mempertahankan produk dari pesaing. Pada tahap kedewasaan ini biasanya akan berlangsung dalam waktu yang lebih lama dari tahap sebelumnya, dan menimbulkan tantangan baru bagi manajemen pemasaran. Pesaing usaha mulai menurunkan harga, meningkatkan iklan dan promosi penjualan, dan menaikkan anggaran demi pengembangan produk untuk menemukan versi produk yang lebih baik. Pada tahapan ini juga para pesaing yang tidak mampu bertahan akan keluar, dan pada akhirnya industri hanya berisi pesaing yang lebih mapan.

5. Tahap Kemunduran (*Decline*)

Pada tahapan ini terjadi saat periode menunjukkan arah penjualan dan keuntungan menurun. Pada tahap penurunan, penjualan bisa jatuh kedalam ke nol atau mungkin turun ketingkat yang rendah selama bertahun-tahun.

Penurunan penjualan bisa diakibatkan karena kemajuan teknologi, pergeseran selera konsumen dan meningkatnya persaingan.

2.2 Pengukuran Kinerja

Istilah kinerja digunakan untuk menggambarkan hasil perusahaan atau aktivitas bisnis. Kinerja memiliki makna yaitu kemampuan suatu objek untuk memberikan hasil dalam dimensi yang ditentukan secara apriori dan berkaitan dengan target (Kotane & Kuzmina-Merlino, 2017). Sondakh (2017), mendefinisikan kinerja organisasi sebagai pencapaian suatu bisnis sesuai dengan alasan bisnis tersebut didirikan, yang pada umumnya untuk mendapatkan keuntungan maksimal serta mengembangkan perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan hal penting dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi. Manajer organisasi berusaha memilih pengukuran kinerja terbaik yang sesuai untuk diterapkan di organisasinya demi tercapai tujuan organisasi tersebut. Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi sejauh mana visi dan misi organisasi telah dicapai, serta bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran dan tindakan tersebut (Nurjaman, 2013). Tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi sebagai faktor penentu keberhasilan saat ini dan masa depan suatu organisasi dalam Anthony & Govindarajan (2007, p. 460).

Pešalj et al. (2018) menjelaskan pengukuran kinerja adalah salah satu karakteristik dari kontrol manajemen yang bertujuan untuk memperoleh,

menganalisis dan mengungkapkan informasi atas suatu aspek dari proses, kegiatan atau seseorang. Pengukuran kinerja dan manajemen kontrol sendiri merupakan proses yang terkait dengan perolehan serta penggunaan informasi yang bertujuan untuk memandu dan mempengaruhi perilaku dan tindakan.

Berdasarkan pengertian dan tujuan diatas, memberikan gambaran bahwa pengukuran kinerja merupakan alat atau aspek yang digunakan pihak manajemen untuk mencapai visi dan tujuan dalam organisasi. Berikut penjelasan tentang sifat dan pentingnya pengukuran kinerja menurut Kotane & Kuzmina-Merlino (2017) yaitu:

1. Memfokuskan organisasi untuk mencapai strategi yang sesuai demi perubahan yang lebih baik.
2. Menyeimbangkan indikator keuangan dan non-keuangan.
3. Meningkatkan kinerja organisasi dari pendekatan tradisional ke pendekatan berkelanjutan yang berfokus pada perbaikan proses bisnis.

2.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

2.3.1 Definisi *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu pengukuran kinerja dan strategi sistem manajemen yang bisa digunakan di semua ukuran jenis bisnis. Menurut Dudic et al. (2020), tujuan utama BSC adalah untuk menggabungkan semua kinerja perusahaan pada semua aspek operasi bisnis, tidak hanya kinerja keuangannya. BSC menggunakan ukuran finansial dan non-finansial yang dimasukkan kedalam empat

perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut ini adalah ringkasan mengenai empat perspektif didalam BSC, menurut Kaplan & Norton (1996) diantaranya: perspektif keuangan untuk mencapai tujuan keuangan yang perlu dicapai organisasi dalam mencapai visinya. Perspektif pelanggan, untuk memberikan deskripsi sasaran segmen pasar dan pelanggan sebagai tuntutan pelayanan oleh organisasi dalam mencapai tujuan strategi keuangan. Perspektif bisnis internal adalah proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, merupakan pendorong untuk membangun kompetensi personel, infrastruktur sistem informasi yang diperlukan dan pembentukan suasana lingkungan kerja didalam organisasi.

BSC banyak digunakan oleh perusahaan sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategis jangka panjang. Giannopoulos et al. (2013), BSC memiliki kemampuan memungkinkan manajer membuat dan memperkenalkan manajemen baru yang dapat digunakan secara individu atau dalam kombinasi, untuk menghubungkan tujuan strategis jangka panjang dengan tindakan jangka pendek, yang didefinisikan menjadi empat proses manajemen dengan BSC, (Giannopoulos et al., 2013):

1. Menerjemahkan visi/ strategi bisnis
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan visi/ strategi bisnis dengan para karyawan
3. Perencanaan bisnis untuk mencapai visi/ strategi organisasi

4. Umpan balik dan pembelajaran untuk mengevaluasi dan menyesuaikan strategi yang ada



Gambar 2. 2 Perspektif Balanced Scorecard (BSC)
 Sumber: Kaplan & Norton (1996)

2.3.2 Perspektif Keuangan

Perspektif yang berfokus pada kinerja dan pengelolaan sumber daya keuangan perusahaan. Kinerja keuangan mampu memberikan informasi berdasarkan hasil perusahaan di masa lampau. Langkah-langkah serta tujuan dari tiga perspektif lain BSC berfokus pada target dan sasaran keuangan perusahaan (Giannopoulos et al., 2013). Perspektif keuangan dalam BSC menjadi salah satu perhatian karena pengukuran finansial merupakan konsekuensi akibat keputusan dan aktivitas ekonomi yang stabil. Sondakh (2017) juga menjelaskan dalam perspektif keuangan,

perusahaan diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar dan juga pendapatan melalui penjualan produk dari perusahaan dan tambahan lainnya, untuk meningkatkan efektivitas biaya dan pemanfaatan aset demi meningkatkan produktivitas perusahaan.

Menurut Waluyo et al. (2019), pengukuran terhadap kinerja keuangan untuk menunjukkan apakah perencanaan, strategi, implementasi dan aplikasi memberikan peningkatan dasar baik secara pendapatan operasional dan laba atas investasi. Langkah yang harus dilakukan perusahaan agar pengukuran terhadap kinerja keuangan bisa berjalan sesuai rencana, adalah dengan mendeteksi keberadaan industrinya. Kaplan & Norton (1996) membagi tahapan perkembangan industri menjadi tiga, yaitu:

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Perusahaan pada tahap ini umumnya memiliki produk berkualitas sehingga memiliki prospek bisnis yang baik. Pada tahapan ini, perusahaan akan mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mengembangkan produk, diantaranya membangun dan memperluas fasilitas, jaringan distribusi dan prasarana. Investasi yang dilakukan bersifat jangka panjang, sehingga arus kas keluar perusahaan lebih banyak dibandingkan arus kas masuknya, dan disertai ROI yang rendah. Peningkatan pertumbuhan pendapatan dan penjualan menjadi tujuan finansial bagi perusahaan yang berada pada tahapan ini.

2. Bertahan (*Sustain*)

Pada tahapan ini perusahaan sudah mulai mendapatkan posisi yang lebih mapan dari sebelumnya. Perusahaan yang berada pada tahap ini memiliki tujuan tentang bagaimana bisnis yang dimiliki dapat terus mendapatkan laba, untuk itu perusahaan masih perlu melakukan ekspansi meskipun sudah mampu menghasilkan return atau investasi. Ukuran yang sesuai digunakan pada tahap ini seperti laba operasi dan laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (ROI), tingkat pengembalian modal (ROCE), dan besaran nilai tambah ekonomi (EVA).

3. Menuai (*Harvest*)

Tahapan ini merupakan tahapan berkelanjutan pada siklus bisnis. Produk yang dihasilkan pada tahapan ini sudah masuk pada titik jenuh, dan investasi dalam skala besar tidak diperlukan lagi. Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh arus kas maksimum atau investasi yang dilakukan pada masa lampau. Investasi yang dilakukan tidak lagi untuk kepentingan jangka panjang seperti ekspansi dan pembangunan, melainkan demi mempercepat pengembalian kas dan pemeliharaan.

2.3.3 Perspektif Pelanggan

Peran pelanggan dalam lingkungan bisnis saat ini sangat berpengaruh besar, berperan sebagai pemegang kendali perusahaan tidak bisa mengabaikannya. Perspektif ini berfokus pada pendapat pelanggan terhadap perusahaan dan bagaimana perusahaan ingin dilihat. Kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama bisnis dan juga bertindak sebagai indikator kinerja utama yang sangat penting dalam mengembangkan bisnis (Giannopoulos et al., 2013). Perspektif

pelanggan di BSC mengidentifikasi bagaimana kondisi perusahaan dalam segmen pasar. Menurut Kaplan & Norton (1996) terdapat dua kelompok pengukuran yang dapat digunakan untuk mengukur perspektif ini, yaitu:

1. Kelompok Pengukuran Inti (*Customer Core Measurement*)

Indikator ini pada umumnya memiliki lima komponen pengukuran, diantaranya:

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pengukuran terhadap pangsa pasar bertujuan untuk menunjukkan proporsi bisnis dalam bentuk uang, jumlah pelanggan dan volume unit produk yang terjual.

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Indikator ini mencerminkan tingkat pengembalian kembali pembeli terhadap suatu produk. Retensi pelanggan bertujuan untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

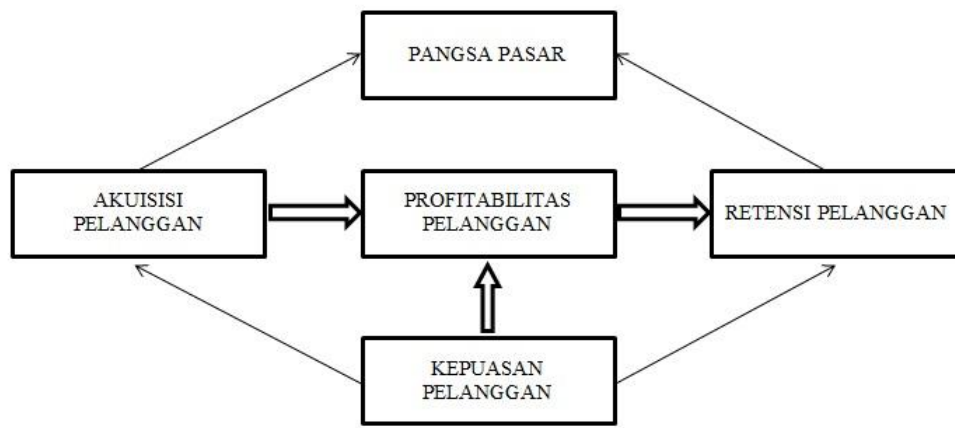
Akuisisi pelanggan artinya sebagai tingkat pertumbuhan pembeli baru, artinya perusahaan harus mampu menarik pembeli yang belum pernah membeli produk dari perusahaan tersebut.

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan diartikan sebagai terpenuhinya kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan yang menyebabkan pembelian kembali.

e. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan bertujuan untuk mengidentifikasi biaya dan manfaat dalam melayani pelanggan demi meningkatkan profit perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 2. 3 Komponen Kelompok Pengukuran Inti (*Core Measurement Group*)
 Sumber: Kaplan & Norton (1996)

2. Preposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Propositions*)

Preposisi nilai pelanggan berisi indikator pemicu bagi kelompok pengukuran inti. Pengukuran ini berisikan indikator-indikator penting bagi perusahaan untuk memenuhi kepuasan, mencapai loyalitas, retensi, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelompok preposisi nilai dibagi menjadi tiga indikator, yaitu:

a. Atribut Produk (*Product/Service Attributes*)

Meliputi fungsi, harga dan kualitas produk, dimana perusahaan harus mengidentifikasi keinginan pelanggan atas produk/jasa yang ditawarkan.

b. Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Berhubungan dengan perasaan pelanggan terhadap pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. penyelesaian order dengan cepat dan tepat waktu merupakan faktor yang penting dalam memberikan kepuasan pelanggan.

c. Image dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Menggambarkan citra dan reputasi bisnis beserta produknya untuk menarik perhatian konsumen dengan perusahaan.

2.3.4 Perspektif Bisnis Internal

Menurut Sondakh (2017) perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis yang terjadi didalamnya, untuk meningkatkan finansial dan kepuasan pelanggan. Perspektif bisnis internal berfokus pada tingkat kualitas dan efisiensi yang berkaitan dengan produk, layanan dan proses bisnis lainnya. Setiap perusahaan memiliki serangkaian proses bisnis miliknya sendiri, dalam menciptakan suatu poin untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan (Waluyo et al., 2019). Kaplan & Norton (1996) membagi konsep bisnis internal kedalam tiga proses, yaitu:

a. Proses Inovasi (*Innovation*)

Perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan para pelanggan, menciptakan produk atau jasa merupakan cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

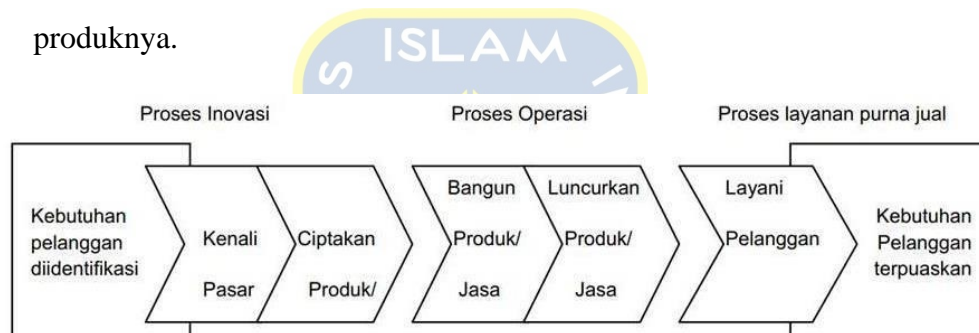
b. Proses Operasi (*Operations*)

Proses operasi adalah langkah nyata yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka memberikan solusi atas apa yang dibutuhkan oleh para pelanggan.

Proses ini diawali dengan pemesanan hingga penyerahan produk oleh para pelanggan.

c. Proses Pelayanan Purnajual (*Postsale Service*)

Proses pelayanan purnajual ini meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa dimana perusahaan memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produk tersebut. Hal itu dilakukan untuk memaksimalkan nilai pelanggan meskipun produk sudah ada ditangan pelanggan, perusahaan harus tetap memperhatikan kualitas produknya.



Gambar 2.4 Pengukuran Perspektif Bisnis Internal

Sumber: Kaplan & Norton (1996)

2.3.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perusahaan harus dapat berinovasi, tumbuh dan berkembang agar bisa bersaing dimasa sekarang dan yang akan datang. Sumber daya perusahaan dituntut untuk produktif dan berjalan agar terus berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi pelanggan. Waluyo et al. (2019) menjelaskan mengukur perkembangan perusahaan dan memanfaatkan sumber daya manusianya sangat dibutuhkan agar tujuan strategis masa kini dan masa depan dapat dicapai. Kaplan & Norton dalam Waluyo et al. (2019) mengungkapkan bahwa penting bagi perusahaan untuk membayar, memperhatikan dan meningkatkan pengetahuan

karyawannya, hal itu akan mendukung peningkatan yang signifikan dalam mencapai tujuan. Berikut pengukuran inti yang digunakan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menurut Kaplan & Norton (1996) adalah:

a. Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

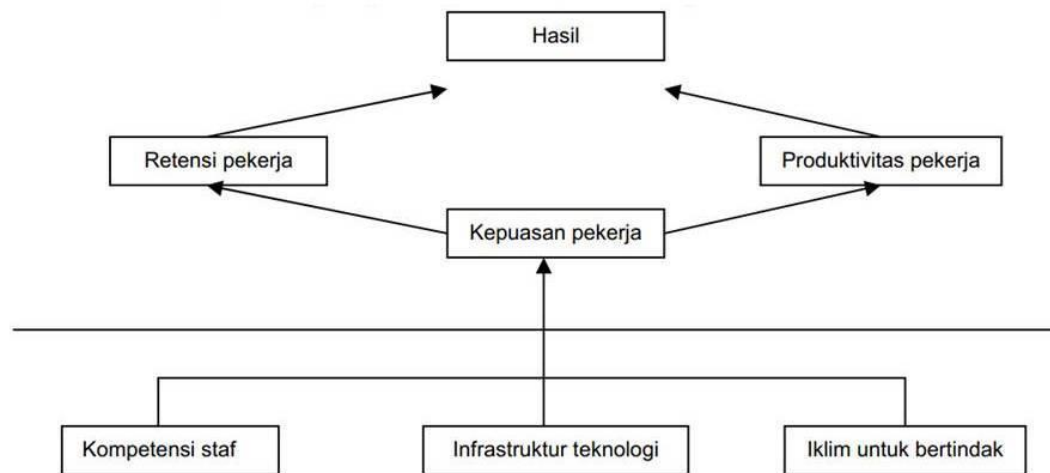
Kepuasan karyawan merupakan hal yang penting, karena kepuasan karyawan dapat menunjukkan kondisi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, respon kualitas dan pelayanan terhadap pelanggan.

b. Kemampuan Mempertahankan Karyawan (*Employee Retention*)

Pembatalan kerja dan seberapa banyak karyawan yang pindah pekerjaan menjadi ukuran loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi memiliki nilai lebih bagi perusahaan.

c. Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

Produktivitas karyawan artinya kemampuan tenaga kerja dalam menghasilkan produk, dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan kuantitas dan batas waktu tertentu, serta dikerjakan berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.



Gambar 2.5 Pengukuran Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran
Sumber: Kaplan & Norton (1996)

2.2.6 BSC untuk UMKM

Giannopoulos et al. (2013), BSC dapat digunakan baik dalam skala perusahaan besar maupun bisnis kecil jika karyawan bekerja untuk mencapai target dan tujuan strategis yang sama, bahkan beberapa UMKM tidak menyadari menggunakan BSC sebagai alat pengukuran kinerja atau sejenisnya. Sedikit penelitian yang membahas metode ini pada UMKM, Hussin & Yusoff (2013) menjelaskan bahwa UMKM memiliki beberapa karakteristik yang dapat menghambat penggunaan BSC, faktor-faktor tersebut antara lain; terbatasnya sumber daya manusia dan sumber daya keuangan, kurangnya perangkat lunak pendukung, kurangnya strategi yang mengakibatkan orientasi jangka pendek, dan tidak adanya kebijakan yang formal. Dengan adanya faktor penghambat tersebut, tidak berarti BSC tidak dapat diimplementasikan di UMKM. Todorut et al. (2013) menjelaskan, dibandingkan dengan perusahaan besar, UMKM lebih diuntungkan dengan menggunakan BSC,

karena sifat komunikasi yang terbuka dan proses pengambilan keputusan lebih mudah serta fleksibel dalam hal menerima perubahan.

2.4 Inovasi

Inovasi dalam perspektif bisnis menurut Zizlavsky (2014) adalah proses berkelanjutan perusahaan dalam terus membuat perubahan dalam produk, proses dan mengumpulkan pengetahuan baru. Tidak hanya itu inovasi juga mengacu pada kegiatan menyempurnakan pengetahuan yang sudah tersedia di perusahaan. Banyaknya perusahaan melakukan inovasi untuk mempercepat pertumbuhan pendapatan dan meningkatkan profitabilitas. Pengukuran terhadap inovasi terbagi menjadi dua, yaitu inovasi eksploitasi dan inovasi eksplorasi.

Jansen et al. (2006) mendefinisikan inovasi eksploitasi sebagai perubahan desain produk dan/atau pengemasan dan/atau perubahan produk yang sudah ada, dan untuk inovasi eksplorasi sebagai penciptaan pasar baru dan membuat produk baru menggantikan produk yang lama. Inovasi eksplorasi produk memenuhi kebutuhan pelanggan baru atau yang muncul di pasar baru dengan teknologi, fitur baru dan fungsinya berbeda secara material dengan produk yang sudah ada, sedangkan untuk inovasi eksploitasi produk di sisi lain bertemu pelanggan di pasar yang sudah ada dengan peningkatan dalam teknologi, fitur baru dan fungsi yang ada secara bertahap membedakan diluar persaingan produk (Chang & Hughes, 2012). Selain itu, inovasi eksplorasi bergantung pada hal baru baik pengetahuan dan wawasan kreatif yang dikembangkan melalui tindakan eksperimen dan

penemuan, sedangkan inovasi eksploitasi dibangun di atas pengetahuan yang ada melalui tindakan perbaikan dan peningkatan bertahap.

2.5 Usia

Usia perusahaan memberikan pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, Anderson & Eshima (2013), menjelaskan bahwa perusahaan muda lebih mampu menangkap nilai strategi dari kewirausahaan dalam bentuk tingkat perkembangan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan lama. Seperti yang dijelaskan juga oleh Heimonen (2012), perusahaan lama berkembang lebih sedikit dibandingkan dengan perusahaan muda baik secara produk maupun penerapan proses baru memicu kelangsungan hidup dan pertumbuhan lapangan pekerjaan secara independen dari usia perusahaan. Hal itu dikarenakan perusahaan muda mampu mengambil keputusan dengan strategis, selain itu juga perusahaan muda memiliki struktur dan konteks pengorganisasian yang lebih fleksibel dan positif dibandingkan perusahaan lama. Perusahaan lama lebih unggul dalam hal pengetahuan pasar dibandingkan dengan perusahaan muda, tetapi perusahaan muda memiliki pengetahuan pasar tentang arti penting temporal yang lebih besar sehingga keunggulan ini memungkinkan perusahaan muda untuk mengejar peluang kewirausahaan dengan kesesuaian ekspektasi pasar saat ini, dan oleh karena itu memiliki posisi yang lebih baik untuk menterjemahkan peluang tersebut menjadi hasil perkembangan yang unggul (Anderson & Eshima, 2013).

2.6 Unit Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

UMKM bertujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan (UU No. 20 Tahun, 2008). Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), memiliki pengaruh penting terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Hal itu dikarenakan perkembangan UMKM yang signifikan dalam pengembangan ekonomi dan penciptaan lapangan pekerjaan. Pentingnya keberadaan UMKM memberikan fakta bahwa mereka dianggap sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi dan lapangan kerja (Dudic et al., 2020). Pengertian UMKM menurut UU No. 20 Tahun (2008), adalah:

Dunia Usaha: adalah usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar yang melakukan kegiatan perekonomian dan berdomisili di Indonesia.

Usaha Mikro: adalah usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur sesuai dengan undang-undang.

Usaha Kecil: usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian dari usaha menengah atau usaha besar.

Usaha Menengah: usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha tidak masuk kedalam anak atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian langsung ataupun tidak langsung

dengan usaha kecil/usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau penjualan tahunan sebagaimana diatur sesuai dengan undang-undang.

Berikut kriteria UMKM menurut UU No. 20 Tahun (2008) diantaranya:

1. Usaha Mikro

- a. Memiliki kekayaan bersih maksimal Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan;
- b. Memiliki pendapatan tahunan maksimal Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

2. Usaha Kecil

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan maksimal Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan;
- b. Memiliki pendapatan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan maksimal Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

3. Usaha Menengah

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan maksimal Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan;
- b. Memiliki pendapatan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan maksimal Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar).

2.7 Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti sebelumnya sudah pernah melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap UMKM.

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Malagueño et al. (2018) tentang “*Balanced Scorecard in SMEs: Effect on innovation and financial performance*”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh BSC terhadap kinerja keuangan dan inovasi dengan usia perusahaan sebagai pemoderasi, dari penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa BSC berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dan signifikan terhadap kinerja inovasi eksploitatif, tetapi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan dengan kinerja inovasi eksplorasi, dan pada tahap moderasi BSC berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan dan inovasi eksploitatif, tetapi berbanding terbalik dengan inovasi eksplorasi yang memberikan pengaruh negatif tetapi tidak signifikan.

Penelitian oleh Giannopoulos et al. (2013) berisikan tentang penelitian mengenai pengaruh penggunaan BSC terhadap UMKM. Pada penelitian tersebut diketahui bahwa BSC efektif digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja bagi UMKM, dan mampu untuk menterjemahkan strategi jangka panjang dan jangka pendek bagi kelangsungan usaha.

Pengaruh BSC terhadap kinerja keuangan pernah dilakukan penelitian sebelumnya oleh beberapa peneliti. Penelitian oleh Hussin & Yusoff (2013); Mtar (2017) mendapatkan hasil bahwa BSC berpengaruh positif dan signifikan dalam

meningkatkan kinerja keuangannya, pada indikator produktivitas karyawan. Selain itu, pada penelitian Mtar (2017) BSC berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja keuangan pada indikator omset pada UMKM. Pada penelitian Waluyo et al. (2019) tentang '*Analysis of Balanced Scorecard model performance and perspective strategy synergized,*' memberikan hasil bahwa BSC pada perspektif pelanggan berpengaruh signifikan dengan kinerja keuangan.

Penelitian Sadikin et al. (2020) mendapatkan hasil bahwa BSC memberikan pengaruh baik pada aspek kinerja keuangan untuk UMKM. Berbeda dengan penelitian Nugroho & Dedi (2011) yang memberikan hasil sebaliknya, bahwa BSC tidak memberikan pengaruh yang baik pada kinerja keuangan.

Hasil menunjukkan bahwa BSC memberikan pengaruh secara signifikan untuk inovasi dalam penelitian yang dilakukan oleh (Hussin & Yusoff, 2013). Penelitian oleh Dudic et al. (2020) memberikan hasil bahwa hubungan antara BSC pada perspektif bisnis internal dengan inovasi berpengaruh positif dan signifikan.

2.8 Hipotesis Penelitian

2.8.1 Pengaruh BSC terhadap Kinerja Keuangan

Berdasarkan teori pemangku kepentingan menurut Freeman (2015), yaitu bahwa manajer perusahaan memiliki kewajiban kepada beberapa kelompok pemangku kepentingan. Hal itu sesuai dengan tujuan UMKM dalam mempertahankan keberlangsungan bisnis, yaitu diukur melalui kinerja keuangannya. Kinerja keuangan memberikan gambaran mengenai kinerja UMKM dari peristiwa lampau,

dan pada umumnya berkaitan dengan pertumbuhan, profitabilitas dan nilai pemegang saham.

BSC sebagai pengukuran kinerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja keuangan, yang merupakan perspektif terakhir dari BSC, dikarenakan perspektif lain BSC seperti, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran memfokuskan target pada sasaran keuangan (Giannopoulos et al., 2013). UMKM yang menerapkan BSC dalam mengukur kinerja bisnisnya mampu meningkatkan kinerja keuangannya, berdasarkan pada penelitian yang pernah dilakukan Malagueño et al. (2018) menunjukkan bahwa penggunaan BSC berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Penelitian mengenai pengaruh positif dan signifikan antara BSC dengan kinerja keuangan dilakukan oleh Mtar (2017); dan Waluyo et al. (2019). Selain itu penelitian oleh Sadikin et al. (2020) menunjukkan penggunaan BSC pada UMKM terhadap kinerja keuangan dinyatakan baik, tetapi berbeda dengan penelitian Nugroho & Dedi (2011) yang menunjukkan bahwa penggunaan BSC terhadap kinerja keuangan tidak memberikan pengaruh baik.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

H₁: BSC berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

2.8.2 Pengaruh BSC terhadap Inovasi

Menurut pengertian teori pemangku kepentingan secara instrumental dijelaskan bahwa salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah untuk mempertimbangkan kepentingan para pemangku kepentingan (Donaldson &

Preston, 1995). Sesuai dengan kebutuhan UMKM untuk melakukan inovasi terhadap kinerja bisnisnya. Inovasi adalah kunci untuk memberikan pengaruh besar bagi bisnis dan kliennya. Hal itu dikarenakan pengenalan inovasi dan kegiatan inovatif di UMKM merupakan kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif (Dudic et al., 2020). Dalam mencapai keunggulan kompetitif UMKM dapat menggunakan BSC sebagai alat/instrumen dalam menterjemahkan visi/ strategi. BSC mampu mengukur kinerja non-keuangan yang salah satunya adalah kinerja inovasi. Menurut Malagueño et al. (2018) BSC mempengaruhi inovasi terhadap UMKM dengan membaginya menjadi dua yaitu, inovasi eksploitatif dan inovasi eksplorasi.

Chang & Hughes (2012) menjelaskan bahwa inovasi eksploitatif dibangun atas pengetahuan yang sudah ada melalui tindakan perbaikan dan dilakukan secara bertahap. Inovasi juga mengacu pada kegiatan untuk menyempurnakan pengetahuan yang sudah ada di dalam perusahaan. Penelitian mengenai pengaruh BSC terhadap inovasi eksploitasi ini sudah pernah dilakukan sebelumnya, diantaranya penelitian Dudic et al. (2020) yang menjelaskan bahwa BSC (perspektif bisnis internal) berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian Hussin & Yusoff (2013) yang menyatakan bahwa BSC berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi. Penelitian Malagueño et al. (2018) mengatakan bahwa BSC berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi eksploitatif.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis pada penelitian ini adalah:

H₂: BSC berpengaruh positif terhadap inovasi eksploitatif

Inovasi eksplorasi bergantung pada pengetahuan baru dan kreatif yang dikembangkan melalui tindakan, eksperimen dan penemuan, (Chang & Hughes, 2012). Zizlavsky (2014), menjelaskan proses utama dalam model proses inovasi harus mencakup identifikasi produk baru, pengembangan produk dari konsep baru, akuisisi teknologi dalam hal pengembangan dan pengendalian teknologi. Hal itu dapat didukung dengan sumber daya dan distribusinya, penggunaan yang efisien dari sistem dan alat yang relevan memastikan kepemimpinan atau manajemen. Penelitian tentang pengaruh BSC terhadap kinerja inovasi eksplorasi pernah dilakukan sebelumnya oleh Malagueño et al. (2018) yang memberikan hasil bahwa BSC berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap inovasi eksplorasi.

Dari penjelasan dan hasil penelitian yang telah dijelaskan diatas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃: BSC berpengaruh negatif dengan inovasi eksplorasi

2.8.3 Pengaruh BSC terhadap Kinerja Keuangan dan Usia Perusahaan sebagai Pemoderasi

Kinerja keuangan mampu memberikan informasi berdasarkan hasil perusahaan dimasa lampau. Perspektif keuangan dalam BSC menjadi salah satu perhatian karena pengukuran finansial merupakan konsekuensi akibat keputusan dan aktivitas ekonomi yang stabil. Akan tetapi, penggunaan BSC tidak selalu memberikan

keuntungan yang sama untuk semua UMKM. Malagueño et al. (2018), menjelaskan beberapa UMKM muda yang mengadopsi dan menggunakan BSC seringkali menghadapi masalah operasional dan strategis yang tidak mudah diprediksi. Seringkali perlunya menetapkan proses manajerial dan manufaktur sementara kekurangan informasi eksternal dan internal (Brinckmann et al., 2010). Akibatnya, UMKM muda tidak memiliki rutinitas, struktur, dan proses yang terdefinisi dengan baik untuk mendisiplinkan tindakan dan mendukung implementasi praktik manajerial. Hal itu menyebabkan efisiensi dari penggunaan BSC tidak sepenuhnya tercapai pada UMKM muda. Sebaliknya UMKM yang lebih mapan memiliki rutinitas yang mendukung penggunaan praktik manajerial. Sesuai dengan penelitian Malagueño et al. (2018), yang menjelaskan bahwa penggunaan BSC dan tahap pengembangan (usia) dengan kinerja keuangan berpengaruh positif dan signifikan, pengaruhnya lebih kuat pada UMKM yang lebih mapan.

Berdasarkan dengan penjelasan tersebut dapat dirumuskan bahwa hipotesis penelitian adalah:

H₄: Tahap pengembangan (usia) memperkuat hubungan positif antara BSC dan kinerja keuangan

2.8.4 Pengaruh BSC terhadap Inovasi dan Usia Perusahaan sebagai Pemoderasi

Asumsi dasar teori siklus hidup yang menjelaskan bahwa pengembangan perusahaan muda didasarkan pada inovasi (Heimonen, 2012). Hal ini bisa diisyaratkan bahwa usia mempengaruhi inovasi perusahaan yang sedang

berkembang. Malagueño et al. (2018) UMKM yang lebih mapan telah melalui siklus eksperimen dalam menetapkan proses dan produk mereka, sebaliknya UMKM muda sulit menetapkan ukuran kinerja untuk aktivitas karena sedikitnya pengalaman yang dimiliki.

Budaya organisasi pada UMKM muda berpusat pada nilai dan sikap inti, seperti kecenderungan untuk mengambil risiko, eksperimen, proaktif pada peluang pasar dan toleransi terhadap kegagalan. Berbeda dengan UMKM yang lebih mapan kompetensi yang ada seringkali menjadi hambatan dalam melakukan eksperimen dan pengambilan risiko. Seiring waktu, UMKM cenderung mendukung adanya inovasi eksploitatif karena mampu dibangun diatas kemampuan yang ada, sehingga inovasi eksplorasi menurun (Branzei & Vertinsky, 2006). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Malagueño et al. (2018) pengaruh BSC dan tahap pengembangan (usia) dengan kinerja inovasi eksploitatif berpengaruh positif, pengaruhnya lebih kuat pada UMKM yang lebih mapan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₅: Tahap pengembangan (usia) memperkuat hubungan positif antara BSC dan kinerja inovasi eksploitatif

Hill & Rothaermel (2003) menjelaskan budaya organisasi, struktur organik dan penggunaan heuristik dalam pengambilan keputusan menempatkan UMKM muda untuk menghasilkan inovasi eksplorasi dan mengambil keuntungan dari manfaat tersebut. Oleh karena itu diharapkan UMKM yang telah mencapai tahap

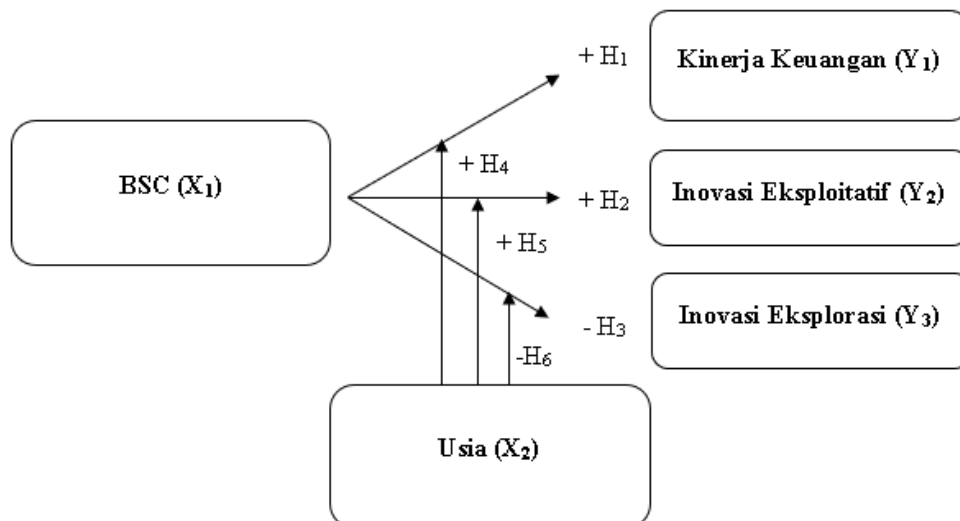
perkembangan dapat memperoleh efisiensi keuntungan dari penggunaan BSC. Hal itu sejalan dengan penelitian Malagueño et al. (2018) yang memberikan hasil bahwa penggunaan BSC dan tahap pengembangan (usia) dengan kinerja inovasi eksplorasi berpengaruh negatif, pengaruhnya lebih lemah pada UMKM yang lebih mapan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah:

H₆: Tahap pengembangan (usia) memperlemah hubungan negatif antara BSC dan kinerja inovasi eksplorasi

2.9 Kerangka Penelitian

Berdasarkan uraian dalam penjelasan perumusan hipotesis di atas, dapat digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.6 Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan jumlah tertentu yang terdiri dari satu-kesatuan atau individu untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan (Berenson et al., 2012:6). Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM (unit usaha mikro kecil dan menengah) yang berada di Wilayah Kabupaten Sleman, D.I Yogyakarta.

Sampel merupakan sebagian karakteristik dari populasi yang dipilih untuk dilakukan analisis (Berenson et al., 2012). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *probability sampling: simple random sampling*, yaitu metode pengambilan sampel dimana setiap populasi (UMKM) memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel tanpa memperhatikan jenis dari usaha tersebut. Penentuan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin, untuk menghitung minimum banyaknya sampel pada suatu survei, dimana tujuannya untuk mengestimasi proporsi nilai pada populasi. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kriteria pada penelitian (Giannopoulos et al., 2013):

1. Memiliki omset usaha tidak lebih dari Rp 10 Milyar
2. Memiliki pendapatan tahunan tidak lebih dari Rp 50 Milyar
3. Memiliki tidak lebih dari 50 pegawai
4. Usaha berdomisili di Sleman

3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data atau informasi yang dikumpulkan secara langsung untuk digunakan sebagai analisis (Szabat & Watson, 2019). Data yang dikumpulkan sebagai informasi adalah data kuesioner, responden adalah pemilik atau pengelola UMKM di Wilayah Kabupaten Sleman, D.I Yogyakarta. Data yang diperoleh untuk mengetahui pengaruh BSC terhadap kinerja keuangan dan inovasi dengan usia sebagai pemoderasi.

Penelitian ini melakukan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data berupa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis melalui formulir. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan jurnal-jurnal penelitian sebelumnya untuk dijadikan sebagai referensi. Pertanyaan yang akan diajukan kepada responden berisi indikator-indikator mengenai BSC, kinerja keuangan, inovasi dan usia perusahaan.

Pertanyaan yang akan diajukan pada kuesioner akan menggunakan skala likert untuk mengukur penggunaan BSC/sejenisnya, kinerja keuangan, dan inovasi. Menurut Ghozali (2005), skala likert adalah skala ordinal yang berisi lima preferensi jawaban, dengan tingkatan:

1. Sangat Setuju : 5
2. Setuju : 4
3. Kurang Setuju : 3
4. Tidak Setuju : 2
5. Sangat Tidak Setuju : 1

3.3 Variabel Penelitian

Variabel adalah karakteristik yang diharapkan dapat berbeda dari satu individu ke individu lainnya (Szabat & Watson, 2019). Widarjono (2015) menjelaskan variabel dependen adalah variabel yang diprediksi berdasarkan nilai variabel lain yaitu variabel independen, sedangkan variabel independen adalah variabel yang bertujuan untuk mengestimasi variabel dependen. Variabel lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel moderasi. Ghazali (2005) variabel moderasi merupakan variabel independen yang bertujuan untuk memperkuat atau memperlambat hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen, dalam penelitian ini menggunakan satu variabel moderasi yaitu proses pengembangan (usia perusahaan).

3.3.1 Variabel Independen

3.3.1.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu pengukuran kinerja dan strategi sistem manajemen yang bisa digunakan di semua ukuran jenis bisnis. Menurut Dudic et al. (2020), tujuan utama BSC adalah untuk menggabungkan semua kinerja perusahaan pada semua aspek operasi bisnis, tidak hanya kinerja keuangannya. BSC dikemukakan oleh (Kaplan & Norton, 1996) menggunakan ukuran finansial dan non-finansial yang dimasukkan kedalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran BSC pada penelitian ini menggunakan indikator dari penelitian Giannopoulos et al. (2013), yaitu dengan mengukur keberadaan BSC atau alat pengukuran kinerja lainnya. Item pertanyaan yang akan diberikan diantaranya:

1. Mengetahui apakah UMKM mengetahui tentang BSC
2. Implementasi BSC pada UMKM
3. Alasan UMKM tidak mengadopsi BSC sebagai alat pengukuran kinerja
4. Mengetahui alat ukuran kinerja yang digunakan oleh UMKM serupa dengan BSC

3.3.2 Variabel Dependen

3.3.2.1 Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan mampu memberikan informasi berdasarkan hasil perusahaan di masa lampau. Menurut Waluyo et al. (2019), pengukuran terhadap kinerja keuangan untuk menunjukkan apakah perencanaan, strategi, implementasi dan aplikasi memberikan peningkatan dasar baik secara pendapatan operasional dan laba atas investasi. Kinerja keuangan dapat dinilai berdasarkan nilai penjualan, pembiayaan, dan ROA.

Pada penelitian ini item yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan menggunakan indikator dari penelitian Malagueño et al. (2018), mencakup jumlah penjualan per karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian Dudic et al. (2020) mencakup pertumbuhan pendapatan usaha, dan pengurangan biaya usaha.

3.3.2.2 Inovasi

Inovasi dalam perspektif bisnis menurut Zizlavsky (2014) adalah proses berkelanjutan perusahaan dalam terus membuat perubahan dalam produk, proses dan mengumpulkan pengetahuan baru. Pengukuran terhadap inovasi terbagi menjadi dua, yaitu inovasi eksploitasi dan inovasi eksplorasi. Jansen, Van Den Bosch, & Volberda (2006) mendefinisikan inovasi eksploitasi sebagai perubahan desain produk dan/atau pengemasan dan/atau perubahan produk yang sudah ada, dan untuk inovasi eksplorasi sebagai penciptaan pasar baru dan membuat produk baru menggantikan produk yang lama. Inovasi dapat dinilai melalui pertumbuhan dan perkembangan karyawan, perubahan dan desain produk/jasa, pembaruan produk/jasa, penggunaan teknologi terbaru.

Penelitian ini menggunakan dua jenis inovasi, yaitu inovasi eksploitatif dan inovasi eksplorasi. Indikator untuk mengukur inovasi eksploitatif menggunakan indikator dari penelitian Malagueño et al. (2018), yang diantaranya adanya perubahan dari desain produk dan/atau kemasan produk, perubahan atas perbaikan produk yang sudah ada.

Indikator yang digunakan untuk mengukur inovasi eksplorasi diantaranya mencakup, pentingnya perubahan produk usaha oleh UMKM, adanya inovasi akan merubah struktur pasar yang sudah ada, inovasi mampu menciptakan pasar baru, dan menjadikan produk lama tergantikan dengan produk baru yang lebih baik (Malagueño et al., 2018).

3.3.3 Variabel Moderasi

3.3.3.1 Usia Perusahaan

Usia perusahaan memberikan pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, Anderson & Eshima (2013), menjelaskan bahwa perusahaan muda lebih mampu menangkap nilai strategi dari kewirausahaan dalam bentuk tingkat perkembangan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan lama. Pada penelitian ini usia perusahaan dapat diukur berdasarkan lama didirikannya usaha tersebut (dalam tahun), indikator tersebut diambil dari penelitian (Malagueño et al., 2018).

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, berisi pertanyaan-pertanyaan mencakup indikator-indikator variabel penelitian. Berikut ini indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian, disusun dalam bentuk tabel untuk mempermudah kontrol dan koreksi.

Tabel 3.1 Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Sumber
BSC/Pengukuran Kinerja lainnya	1. Pengukuran Kinerja 2. Perencanaan Strategi Bisnis 3. Relasi dan Komunikasi	Giannopoulos et al. (2013)
Kinerja Keuangan	1. Pertumbuhan Penjualan 2. Pendapatan Penjualan 3. Return on Assets (ROA) 4. Persentase pendapatan dari produk/layanan baru	Dudic et al. (2020) Malagueño et al. (2018)

Variabel	Indikator	Sumber
Inovasi Eksplorasi	1. Produk/Layanan Baru 2. Inovasi terhadap Struktur Pasar 3. Penciptaan Pasar Baru	Malagueño et al. (2018)
Inovasi Eksploitasi	1. Perubahan Desain Produk/Jasa 2. Perbaikan dalam Produk/Jasa yang sudah ada	Malagueño et al. (2018)
Usia	Lama berdirinya UMKM	Malagueño et al. (2018)

3.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

3.5.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2005), uji validitas digunakan untuk mengukur apakah suatu kuesioner tersebut sah atau valid. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan hasil yang akan oleh kuesioner tersebut. Uji validitas bertujuan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner mampu mengukur apa yang hendak diukur oleh peneliti.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan suatu indikator dari variabel ataupun kelompok (Ghozali 2005:41). Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu kuesioner penelitian tersebut bersifat reliabel atau tidak dalam mengumpulkan data variabel. Kuesioner dapat dikatakan reliabel (handal), apabila jawaban dari responden terhadap pernyataan tersebut konsisten dan stabil dari waktu ke waktu.

3.6 Analisis Data

3.6.1 Statistik Deskriptif

Menurut Ghozali (2005:19) statistik deskriptif adalah gambaran atau deskripsi terhadap suatu data yang dilihat melalui standar deviasi, nilai rata-rata (*mean*), varian, maksimum, minimum, *range*, sum, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi). Analisa statistik deskriptif pada penelitian ini untuk menguji variabel-variabel yang ada yaitu, BSC, kinerja keuangan, inovasi dan usia perusahaan.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik bertujuan untuk menilai apakah model regresi yang digunakan valid atau tidak dalam sebuah penelitian. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini yang akan digunakan yaitu: uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

3.6.2.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah adanya korelasi antar variabel independen dalam suatu model regresi (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik seharusnya tidak memiliki korelasi antar variabel independen. Uji multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), yang bertujuan untuk menunjukkan variabel independen manakah yang dijelaskan pada variabel independen lainnya. Nilai *tolerance* yang dimiliki oleh variabel independen lebih dari $> 0,10$ dan memiliki nilai VIF kurang dari < 10 , maka hal tersebut mengindikasikan tidak adanya gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam model.

3.6.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah adanya ketidaksamaan *variance* antar residual pengamatan dalam suatu model regresi (Ghozali 2005). Jika *variance* antar residual pengamatan bersifat tetap, maka disebut dengan homoskedastisitas tetapi jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan beberapa pengujian, yaitu uji Park, uji *spearman*, dan uji *glejser*. Uji heteroskedastisitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *glejser*. Jika dalam mendeteksi heteroskedastisitas menunjukkan angka signifikan $> 0,05$ maka dikatakan tidak adanya gejala heteroskedastisitas.

3.6.2.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal dalam suatu model regresi (Ghozali 2005). Model regresi dapat dikatakan normal apabila model memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dapat diuji dengan beberapa pengujian yaitu *Chi-square*, *Lilefors*, dan *Kolmogorov smirnov*. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kolmogorov smirnov*. Jika dalam mendeteksi uji normalitas menunjukkan angka probabilitas signifikan $> 0,05$ maka dikatakan adanya distribusi normal.

3.6.3 Uji *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Moderated regression Analysis (MRA) sering juga disebut dengan uji interaksi. Ghozali (2005) menjelaskan uji MRA adalah uji khusus untuk regresi linier

berganda yang dimana didalamnya terdapat unsur interaksi atau adanya variabel moderasi. Uji MRA bisa diketahui dengan mengalikan dua atau lebih variabel independen.

3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi merupakan analisis untuk melihat hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Berdasarkan penjelasan Ghazali (2005) analisis regresi adalah keterkaitan antara satu atau lebih variabel independen dengan variabel dependen, dengan tujuan mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau rata-rata nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen lainnya. Dalam analisis regresi ada dua jenis hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, yaitu hubungan positif dan hubungan negatif. Widarjono (2015) menjelaskan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen bernilai positif terjadi apabila kedua variabel bergerak dalam arah yang sama (*direct relationship*), sebaliknya hubungan bernilai negatif apabila kedua variabel tersebut bergerak dengan arah berlawanan (*inverse relationship*).
 Persamaan analisis regresi linier berganda, yaitu:

$$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

$$Y_2 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

$$Y_3 = a - \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2 - \beta_3 X_1 X_2 + e$$

Keterangan:

Y_1 = Kinerja Keuangan

Y_2	= Inovasi Eksploitatif
Y_3	= Inovasi Eksplorasi
a	= Nilai Konstanta
X_1	= BSC/ pengukuran sejenis
X_2	= Usia
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	= Koefisien Regresi
e	= <i>Standard Error</i> (tingkat kesalahan)

3.6.5 Koefisien Determinasi

Widarjono (2015:268) mendefinisikan koefisien determinasi (R^2) sebagai proporsi atau persentase total variasi dari variabel dependen (Y) terhadap garis regresi yaitu variabel independen (X). Koefisien determinasi bertujuan mengetahui seberapa jauh kemampuan model untuk menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi bernilai nol sampai satu, apabila hasil R^2 mendekati angka 0 menunjukkan hasil koefisien determinasi kecil, maka mengindikasikan bahwa variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas. Sebaliknya R^2 mendekati angka 1 mengindikasikan bahwa variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat kuat dan seluruh informasi yang diberikan relevan.

3.6.6 Uji Hipotesis

Widarjono (2015), hipotesis adalah pernyataan parameter populasi yang kemudian dikembangkan dengan tujuan pengujian. Hipotesis muncul karena

jumlah populasi terlalu besar sehingga tidak memungkinkan untuk melakukan observasi terhadap keseluruhan objek di dalam suatu populasi.

Uji hipotesis pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen, dalam hal ini jenis pengujian hipotesis yang digunakan adalah uji parsial. Ghozali (2005), menjelaskan Uji T digunakan untuk pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial atau individu dengan tingkat signifikansi $\alpha=5\%$, apabila t signifikan $> \alpha$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Sebaliknya, apabila t signifikan $< \alpha$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah UMKM yang berada di Wilayah Kabupaten Sleman, D.I Yogyakarta. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara survey menggunakan kuesioner. Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan perhitungan untuk menentukan sampel penelitian terlebih dahulu. Perhitungan sampel penelitian dilakukan menggunakan rumus Slovin.

$$\begin{aligned}n &= N / (1 + (Ne^2)) \\ &= 3.500 / (1 + (3.500 \cdot 0,1^2)) \\ &= 97,2 \text{ dibulatkan menjadi } 97\end{aligned}$$

Sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini berjumlah 97 responden. Namun, penelitian ini hanya dapat mengumpulkan 53 data responden setelah 20 hari pengumpulan data. Jumlah 53 data responden dianggap cukup untuk diolah dan dijadikan dasar pengambilan kesimpulan, dimana untuk penelitian kausalitas (hubungan sebab akibat) dianjurkan minimal 30 subjek per kelompok (Chandrarini, 2017). Ringkasan mengenai penyebaran kuesioner disajikan dalam tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1
Ringkasan Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang dikirim	110
Kuesioner yang direspon	53
Kuesioner yang tidak direspon	57
Kuesioner yang dapat digunakan	43
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	10
Tingkat pengembalian (<i>Respon rate</i>)	48,18%
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>Usable respon rate</i>)	39,09%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, jumlah kuesioner yang dikirim ke responden sebanyak 110 kuesioner yang disebar ke wilayah Kabupaten Sleman, D.I Sleman selama 20 hari. Selama 20 hari tersebut jumlah kuesioner yang mendapat respon oleh pihak responden sebanyak 53 kuesioner, sehingga ada sebanyak 57 kuesioner yang tidak mendapatkan respon. Hal itu dimungkinkan karena kesibukkan dari pihak responden sehingga belum bersedia mengisi kuesioner penelitian ini. . Dari 53 kuesioner yang direspon oleh responden, hanya ada 43 kuesioner yang mampu digunakan pada penelitian ini. Sebanyak sepuluh kuesioner tidak dapat digunakan dikarenakan adanya pengisian kuesioner yang tidak lengkap, dan kesalahan pengisian pada kuesioner sehingga tidak dapat digunakan sebagai data pada penelitian ini.

4.2 Karakteristik Responden

Beberapa karakteristik responden pada penelitian ini meliputi, jenis bidang usaha, jumlah pendapatan, usia UMKM, dan instrumen pengukuran kinerja. Karakteristik responden telah dirangkum secara terperinci dan ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Bidang Usaha		
1. Retail	2	4,7%
2. Makanan	13	30,2%
3. Jasa	9	20,9%
4. Produk/ Kerajinan	12	27,9%
5. Lainnya	7	16,3%
Pendapatan Tahunan		
1. < Rp 100.000.000	26	60,5%
2. Rp 100.000.000 - Rp 300.000.000	6	14%
3. Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	10	23,3%
4. Rp 2.500.000.000 - Rp 50.000.000.000	1	2,3%
Usia Perusahaan		
1. Kurang dari 1 tahun	19	44,2%
2. 1 - 3 tahun	11	25,6%
3. 3 - 5 tahun	3	7%
4. Lebih dari 5 tahun	10	23,3%
Instrumen Pengukuran Kinerja		
1. Ya	21	48,8%
2. Tidak	22	51,2%
Indikator yang Diukur pada Instrumen Pengukuran Kinerja		
Keuangan:		
1. Ya	24	56%
2. Tidak	19	44%
Kepuasan Pelanggan:		
1. Ya	14	33%
2. Tidak	29	67%

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Proses Bisnis Internal:		
1. Ya	20	47%
2. Tidak	23	53%
Pertumbuhan & Pembelajaran:		
1. Ya	24	56%
2. Tidak	19	44%
Memiliki Pengetahuan mengenai BSC		
1. Ya	13	30%
2. Tidak	30	70%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan informasi pada tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa responden yang mengisi kuesioner mayoritas adalah UMKM yang bergerak dibidang makanan, yaitu sebanyak 13 UMKM dari 43 responden dengan tingkat persentase sebesar 30,2%. Dari data tersebut juga dapat diketahui bahwa UMKM yang mengisi mayoritas dari jenis usaha mikro yaitu sebanyak 26 responden dengan tingkat persentase sebesar 60,5% dengan usia perusahaan mayoritas kurang dari satu tahun yaitu sebesar 19 responden sebesar 44,2%.

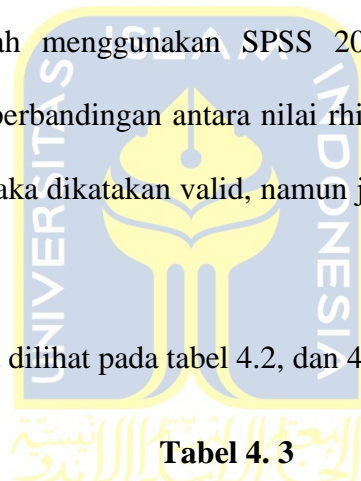
Berdasarkan informasi diatas, mayoritas UMKM tidak memiliki alat/instrumen pengukuran kinerja. Hal itu dikarenakan banyaknya pemilik atau pihak manajemen UMKM yang tidak mengetahui mengenai alat pengukuran kinerja, selain itu juga banyaknya UMKM yang tidak menggunakan alat instrumen khusus untuk mengukur kinerja usaha mereka. Dari hasil tersebut, sekitar 21 responden mengakui menggunakan dan memiliki alat/instrumen pengukuran kinerja, meskipun dari responden tersebut tidak menggunakan BSC sebagai alat pengukuran kinerja. Akan tetapi, indikator yang digunakan serupa dengan BSC seperti kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan & pembelajaran.

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.5.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner mampu mengukur apa yang hendak diukur oleh peneliti. Sebagai uji coba instrumen, digunakan data sebanyak 43 responden yang merupakan sampel dari populasi penelitian. Jumlah sampel diambil sebesar 43 responden, hal ini sesuai dengan pendapat Chandrarin (2017); dan Singarimbun & Effendi (1995) yang menyatakan bahwa jumlah minimum uji coba kuesioner sebesar 30 responden. Setelahnya, data diolah menggunakan SPSS 20.0. perhitungan uji validitas didasarkan pada hasil perbandingan antara nilai r_{hitung} dan r_{tabel} sebesar 0,308. Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka dikatakan valid, namun jika sebaliknya dikatakan tidak valid.

Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.2, dan 4.3.



Tabel 4.3

Uji Validitas BSC

No. Item Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X1.1	0,455	0,308	Valid
X1.2	0,397	0,308	Valid
X1.3	0,658	0,308	Valid
X1.4	0,703	0,308	Valid
X1.5	0,552	0,308	Valid
X1.6	0,600	0,308	Valid
X1.7	0,433	0,308	Valid
X1.8	0,553	0,308	Valid
X1.9	0,680	0,308	Valid
X1.10	0,606	0,308	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Dari hasil uji validitas yang ada pada tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel BSC adalah valid. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya perhitungan bahwa seluruh nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,308).

Tabel 4. 4
Uji Validitas Usia Perusahaan

No. Item Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X2.1	1,000	0,308	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Dari hasil uji validitas yang ada pada tabel 4.3 mengenai variabel usia perusahaan didapatkan hasil bahwa nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,308). Hal ini membuktikan bahwa seluruh pertanyaan pada variabel usia perusahaan adalah valid.

4.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu kuesioner penelitian tersebut bersifat reliabel atau tidak dalam mengumpulkan data variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,600.

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas terhadap variabel BSC, usia perusahaan, kinerja keuangan, inovasi eksploitatif dan inovasi eksplorasi.

Tabel 4. 5
Uji Reliabilitas

Item Pertanyaan	Cronboach's Alpha yang disyaratkan	Cronboach's Alpha	Keterangan
BSC	0,600	0,747	Reliabel
Usia Perusahaan	0,600	1,000	Reliabel
Kinerja Keuangan	0,600	0,602	Reliabel
Inovasi Eksploitatif	0,600	0,602	Reliabel
Inovasi Eksplorasi	0,600	0,622	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil tabel diatas, dapat diperoleh informasi bahwa variabel BSC, usia perusahaan, kinerja keuangan, inovasi eksploitatif, dan inovasi eksplorasi dikategorikan reliabel sebagai alat ukur. Hal itu dapat dilihat dari informasi tersebut bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,600.

4.4 Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 4. 6

Hasil Analisa Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSC	43	26	50	34,12	4,968
Usia Perusahaan	43	1	4	2,09	1,211
Kinerja Keuangan	43	19	30	23,42	2,719
Inovasi Eksploitatif	43	12	23	17,14	2,765
Inovasi Eksplorasi	43	13	25	18,09	2,983

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan informasi pada tabel 4.6 diatas, dapat disimpulkan beberapa hal bahwa:

Dari informasi diatas dapat disimpulkan bahwa perhitungan dari 43 UMKM yang dijadikan sampel, pada variabel BSC memberikan hasil nilai minimum sebesar 26 sedangkan nilai maksimum sebesar 50. Nilai mean nilai variabel BSC sebesar 34,12. Standar deviasi menunjukkan angka 4,968. Hal ini menunjukkan bahwa data bersifat homogen, karena nilai rata-rata lebih besar dibandingkan standar deviasi.

Variabel usia perusahaan yang diukur melalui lama berdirinya perusahaan. Nilai mean sebesar 2,09 dengan standar deviasi menunjukkan angka 1,211. Hal ini menunjukkan bahwa data bersifat homogen, karena nilai rata-rata lebih besar dibandingkan dengan nilai standar deviasi. Nilai maksimum pada variabel menunjukkan angka empat dengan nilai minimum sebesar satu.

Variabel kinerja keuangan diukur menggunakan nilai penjualan, pembiayaan, dan nilai penjualan per karyawan. Berdasarkan data dari 43 UMKM yang dijadikan sampel, didapatkan nilai minimum sebesar 19, dengan nilai maksimum sebesar 30. Pada variabel nilai mean didapatkan sebesar 23,42 dengan nilai standar deviasi sebesar 2,719. Hal itu memberikan hasil bahwa data bersifat homogen karena nilai standar deviasi lebih kecil dibandingkan dengan nilai rata-rata pada variabel kinerja keuangan.

Berdasarkan informasi tersebut, pada variabel inovasi eksploitatif didapatkan hasil nilai mean sebesar 17,14 dengan nilai standar deviasi sebesar 2,765. Dari hasil

tersebut didapatkan bahwa data bersifat homogen, karena nilai rata-rata variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai standar deviasi. Informasi tersebut juga memberitahukan bahwa dari 43 UMKM nilai maksimum sebesar 23, dengan nilai minimum sebesar 12. Pada variabel inovasi eksplorasi, nilai diukur melalui perubahan desain akan produk dan/atau perubahan dari produk tersebut.

Variabel inovasi eksplorasi yang diukur melalui penciptaan pasar baru dengan membuat produk baru menggantikan produk lama. Berdasarkan informasi dari 43 UMKM yang menjadi sampel, didapatkan hasil bahwa nilai maksimum sebesar 25 dan nilai minimum sebesar 13. Dari data tersebut juga didapatkan hasil bahwa, nilai mean sebesar 18,09 dan nilai standar deviasi sebesar 2,983.

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.8.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah adanya korelasi antar variabel independen dalam suatu model regresi. Uji multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*, yang bertujuan untuk menunjukkan variabel independen manakah yang dijelaskan pada variabel independen lainnya. Apabila dari hasil menunjukkan nilai *tolerance* yang dimiliki variabel independen lebih dari $> 0,10$ dan nilai VIF kurang dari < 10 , maka hal tersebut mengindikasikan tidak adanya gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam model. Berikut ini adalah hasil dari uji multikolinearitas:

Tabel 4. 7
Uji Multikolinearitas

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	9,032	2,863	-	-	-
BSC	0,300	0,780	0,499	0,985	1,015
Usia Perusahaan	-0,556	0,322	-0,226	0,985	1,015

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis uji multikolinearitas di atas didapatkan hasil bahwa nilai *VIF* dari seluruh variabel independen bernilai lebih kecil dari 10, dan nilai tolerance lebih besar dari 0,10. Dari hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen pada penelitian ini terbebas dari gejala multikolinearitas.

4.8.2 Uji Heteroskedastisitas

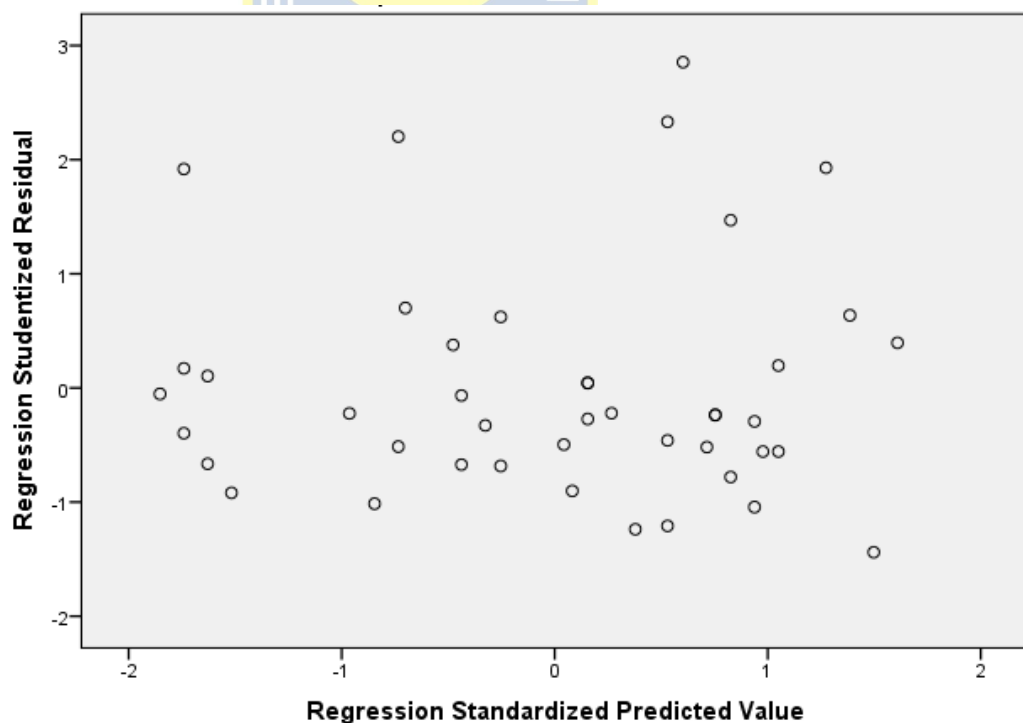
Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah adanya ketidaksamaan *variance* antar residual pengamatan dalam suatu model regresi. Uji heteroskedastisitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *glejser*. Jika dalam mendeteksi heteroskedastisitas menunjukkan angka signifikan $> 0,05$ maka dikatakan tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Berikut ini adalah hasil dari uji heteroskedastisitas:

Tabel 4. 8
Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,038	1,557	-	1,952	0,058
BSC	-0,030	0,043	-0,109	0,489	0,489
Usia Perusahaan	-0,198	0,175	-1,117	-1,131	0,265

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil dari uji heteroskedastisitas menggunakan uji *glejser*, didapatkan hasil nilai signifikansi dari seluruh variabel independen menunjukkan nilai yang berada di atas standar signifikansi 0,05. Dari hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.



Gambar 4. 1 Uji Heteroskedastisitas

Perhitungan heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan berbagai model pengujian. Pada gambar 4.1 diatas, dijelaskan hasil dari analisis uji heteroskedastisitas dengan menggunakan bentuk scatterplot. Metode menggunakan grafik plot ini menggunakan nilai prediksi variabel terikat ZPRED dengan residualnya SRESID. Apabila terjadi penyebaran titik yang tidak berpola, maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Berdasarkan pada gambar grafik diatas memperlihatkan bahwa penyebaran titik-titik terjadi secara acak, baik di atas maupun di bawah nilai 0 sumbu Y. Hal ini semakin memperkuat kesimpulan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas di dalam model regresi tersebut.

4.8.3 Uji Normalitas

Tabel 4. 9

Uji Normalitas

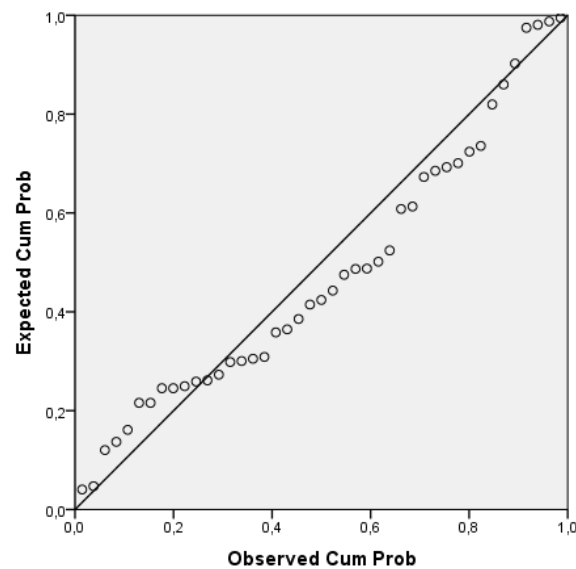
		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2,11910580
Most Extreme Differences	Absolute	0,126
	Positive	0,126
	Negative	-0,094
Kolmogrov-Smirnov Z		0,829
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,498

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

Sumber: Data diolah, 2021

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal dalam suatu regresi. Uji normalitas yang



digunakan dalam penelitian ini adalah *Kolmogrov smirnov*. Jika dalam mendeteksi uji normalitas menunjukkan angka probabilitas signifikan $> 0,05$ maka dikatakan adanya distribusi normal. Berikut ini adalah hasil dari uji normalitas:

Gambar 4. 2 Uji Normalitas

Pada gambar diatas, dapat dilihat bahwa grafik *normal probability plot of regression standardized* menghasilkan pola grafik yang dapat dikatakan normal. Persebaran titik-titik disekitar garis diagonal tidak terlalu jauh dari garis, dan berpola mengikuti garis diagonal. Berdasarkan hasil setelah melakukan uji Kolmogrov smirnov, didapatkan hasil bahwa nilai signifikansi sebesar 0,498. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi layak untuk digunakan karena memenuhi asumsi normalitas, atau dapat diasumsikan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini adalah data yang berdistribusi normal.

4.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi adalah analisis untuk melihat apakah adanya hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam analisis regresi ada dua jenis hubungan antar variabel, yaitu hubungan positif dan hubungan negatif. Hubungan antara variabel dependen dan variabel independen bernilai positif apabila kedua variabel bergerak dalam arah yang sama (*direct relationship*), sebaliknya hubungan bernilai negatif apabila kedua variabel bergerak dengan arah berlawanan (*inverse relationship*).

4.6.1 Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Uji interaksi atau uji Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dengan persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (adanya dua atau lebih variabel independen).

Tabel 4. 10
Hasil Uji MRA Kinerja Keuangan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	10,025	4,676		2,144	0,038
BSC	0,414	0,133	0,756	3,114	0,003
Usia Perusahaan	1,475	2,262	0,657	0,652	0,518
BSCxUsia	-0,054	0,065	-0,827	-0,823	0,415

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil olah data uji MRA diatas, dapat diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 10,025 + 0,414X_1 + 1,475X_2 - 0,054X_1X_2 + e$$

Dapat disimpulkan bahwa:

Berdasarkan data diatas, didapatkan nilai konstanta sebesar 10,025. Artinya apabila seluruh variabel independen sama dengan nol maka nilai kinerja keuangan sebesar 10,025.

Dari data tersebut juga didapatkan nilai koefisien BSC sebesar 0,414 artinya apabila nilai BSC meningkat sebesar 1 maka kinerja keuangan akan mengalami peningkatan sebesar 0,414 dengan asumsi seluruh variabel independen yang lain bernilai konstan.

Data di atas menunjukkan nilai koefisien usia perusahaan sebesar 1,475, artinya apabila nilai usia perusahaan meningkat sebesar 1 maka kinerja keuangan akan mengalami penurunan sebesar 0,054 dengan asumsi seluruh variabel independen yang lain bernilai konstan.

Berdasarkan data di atas, didapatkan nilai koefisien variabel BSC yang dimoderasi usia perusahaan sebesar -0,054. Artinya setiap kenaikan sebesar 1 variabel BSC yang dimoderasi usia perusahaan akan mengalami penurunan sebesar 0,054 dengan asumsi seluruh variabel independen bernilai konstan.

Tabel 4. 11
Hasil Uji MRA Inovasi Eksploitatif

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,304	5,092		1,434	0,159
BSC	0,320	0,145	0,574	2,209	0,033
Usia Perusahaan	0,481	2,463	0,211	0,195	0,846
BSCxUsia	-0,029	0,071	-0,443	-0,412	0,683

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil olah data uji MRA diatas, dapat diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = 7,304 + 0,320X_1 + 0,481X_2 - 0,029X_1X_2 + e$$

Dapat disimpulkan bahwa:

Berdasarkan hasil olah data uji MRA diatas, didapatkan hasil nilai konstanta sebesar 7,304. Hal itu menunjukkan apabila seluruh variabel independen sama dengan nol, maka nilai inovasi eksploitatif sebesar 7,304.

Nilai koefisien regresi variabel BSC sebesar 0,320. Hal tersebut dapat disimpulkan apabila BSC mengalami peningkatan sebesar 1, maka inovasi eksploitatif juga mengalami peningkatan sebesar 0,320 dengan asumsi seluruh variabel independen bernilai konstan.

Nilai koefisien regresi variabel usia perusahaan sebesar 0,481. Hal tersebut menunjukkan apabila usia perusahaan mengalami peningkatan sebesar 1, maka

inovasi eksploitatif juga mengalami peningkatan sebesar 0,481 dengan asumsi seluruh variabel independen bernilai konstan.

Nilai koefisien regresi variabel BSC yang dimoderasi dengan usia perusahaan sebesar -0,029. Hal tersebut menunjukkan apabila BSC yang dimoderasi dengan usia perusahaan mengalami peningkatan sebesar 1, maka inovasi eksploitatif akan mengalami penurunan sebesar 0,029 dengan asumsi semua variabel independen bernilai konstan.

Tabel 4. 12
Hasil Uji MRA Inovasi Eksplorasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11,563	5,424		2,132	0,039
BSC	0,227	0,154	0,378	1,471	0,149
Usia Perusahaan	-1,991	2,623	-0,809	-0,759	0,452
BSCxUsia	0,042	0,076	0,585	0,551	0,584

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil olah data uji MRA diatas, dapat diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_3 = 11,563 - 0,227X_1 + 1,991X_2 - 0,042X_1X_2 + e$$

Dapat disimpulkan bahwa:

Berdasarkan hasil uji diatas, didapatkan hasil nilai konstanta sebesar 11,563. Hal itu menunjukkan bahwa seluruh variabel independen sama dengan nol, maka nilai inovasi eksplorasi sebesar 11,563.

Nilai koefisien regresi variabel BSC sebesar 0,227. Hal itu menunjukkan bahwa apabila BSC mengalami penurunan sebesar 1, maka inovasi eksplorasi juga mengalami penurunan sebesar 0,227 dengan asumsi seluruh variabel independen bernilai konstan.

Nilai koefisien regresi variabel usia perusahaan sebesar -1,991. Hal itu menunjukkan bahwa apabila usia perusahaan mengalami penurunan sebesar 1, maka inovasi eksplorasi akan mengalami peningkatan sebesar 1,991 dengan asumsi seluruh variabel independen bernilai konstan.

Nilai koefisien regresi variabel BSC yang dimoderasi dengan usia perusahaan sebesar 0,042. Hal itu menunjukkan apabila BSC yang dimoderasi dengan usia perusahaan mengalami penurunan sebesar 1, maka inovasi eksplorasi akan mengalami penurunan sebesar 0,042 dengan asumsi semua variabel independen bernilai konstan.

4.6.2 Uji Statistik F Simultan

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui seberapa baik model penelitian yang digunakan untuk memberikan gambaran hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. $F_{tabel} = 2,92$.

Tabel 4. 13
Hasil Uji F Simultan Kinerja Keuangan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	125,080	3	41,693	8,771	0,000 ^b
Residual	185,385	39	4,753		
Total	310,465	42			

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.12 didapatkan hasil bahwa nilai F sebesar 8,771 lebih besar dari nilai F.tabel sebesar 2,92. Dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang menunjukkan ($p\text{-value} \leq 0,05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa model penelitian yang menguji hubungan antara BSC, BSC dimoderasi dengan usia perusahaan terhadap kinerja keuangan cukup baik.

Tabel 4. 14
Uji F Simultan Inovasi Eksploitatif

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	101,289	3	33,763	5,989	0,002 ^b
Residual	219,874	39	5,638		
Total	321,163	42			

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.13 didapatkan hasil bahwa nilai F sebesar 5,989 lebih besar dari nilai F.tabel sebesar 2,92. Dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 yang menunjukkan ($p\text{-value} \leq 0,05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa model penelitian yang menguji hubungan antara BSC, BSC dimoderasi dengan usia perusahaan terhadap inovasi eksploitatif cukup baik.

Tabel 4. 15
Uji F Simultan Inovasi Eksplorasi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	124,203	3	41,401	6,473	0,001 ^b
Residual	249,425	39	6,396		
Total	373,628	42			

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.14 didapatkan hasil bahwa nilai F sebesar 6,473 lebih besar dari nilai F.tabel sebesar 2,92. Dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang menunjukkan ($p\text{-value} \leq 0,05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa model penelitian yang menguji hubungan antara BSC, BSC dimoderasi dengan usia perusahaan terhadap inovasi eksplorasi cukup baik.

4.7 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model untuk menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi bernilai nol sampai satu, apabila hasil R^2 mendekati angka 0 menunjukkan hasil koefisien determinasi kecil, maka mengindikasikan bahwa variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas. Sebaliknya apabila R^2 mendekati angka 1 mengindikasikan bahwa variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat kuat dan seluruh informasi yang diberikan relevan.

Tabel 4. 16**Analisa Koefisien Determinasi Kinerja Keuangan**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,635 ^a	0,403	0,357	2,180

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi (R^2) diatas, didapatkan nilai *Adjusted R square* sebesar 0,357. Dari data tersebut dapat diartikan bahwa besarnya dari variasi variabel independen dalam mempengaruhi model persamaan regresi tersebut sebesar 35,7% dan sisanya sebesar 64,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4. 17**Analisa Koefisien Determinasi Inovasi Eksploitatif**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,562 ^a	0,315	0,263	2,374

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi (R^2) diatas, didapatkan nilai *Adjusted R square* sebesar 0,263. Dari data tersebut dapat diartikan bahwa besarnya dari variasi variabel independen dalam mempengaruhi model persamaan regresi tersebut sebesar 26,3% dan sisanya sebesar 73,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4. 18
Analisa Koefisien Determinasi Inovasi Eksplorasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,577 ^a	0,332	0,281	2,529

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi (R^2) diatas, didapatkan nilai *Adjusted R square* sebesar 0,281. Dari data tersebut dapat diartikan bahwa besarnya dari variasi variabel independen dalam mempengaruhi model persamaan regresi tersebut sebesar 28,1% dan sisanya sebesar 71,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel ringkasan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Tabel 4. 19
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesa	Vr. Independen	Vr. Dependen	B	sig.	Keterangan
H ₁	BSC	Kinerja Keuangan	0,414	0,003	Hipotesis didukung
H ₂	BSC	Inovasi Eksploitatif	0,320	0,033	Hipotesis didukung
H ₃	BSC	Inovasi Eksplorasi	0,227	0,149	Hipotesis tidak didukung
H ₄	BSC*Usia Perusahaan	Kinerja Keuangan	-0,054	0,415	Hipotesis tidak didukung
H ₅	BSC*Usia Perusahaan	Inovasi Eksploitatif	-0,029	0,683	Hipotesis tidak didukung
H ₆	BSC*Usia Perusahaan	Inovasi Eksplorasi	0,042	0,584	Hipotesis tidak didukung

Sumber: Data diolah, 2021

4.8 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Pada pembahasan mengenai hasil uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan hasil pengujian hipotesis dengan kajian teoritis menurut penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya.

4.8.1 Pengaruh BSC terhadap Kinerja Keuangan

H₁: BSC berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

Berdasarkan data informasi pada tabel 4.10 diperoleh nilai koefisien regresi BSC terhadap kinerja keuangan sebesar 0,414 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003. Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $P \text{ value} = 0,003 < 0,05$ maka hal tersebut dapat disimpulkan bahwa BSC berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan sehingga hipotesa pertama pada penelitian ini **dapat didukung**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Malagueño et al., (2018) yang menunjukkan bahwa BSC berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mtar (2017); dan Waluyo et al. (2019) yang menunjukkan bahwa BSC berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan terutama pada peningkatan penjualan per karyawan, serta penelitian Sadikin et al. (2020) yang menunjukkan bahwa penggunaan BSC pada UMKM berpengaruh baik pada kinerja keuangannya.

BSC mempengaruhi kinerja keuangan UMKM, dijelaskan di 43 UMKM hanya 21 perusahaan yang memiliki alat/instrumen pengukuran kinerja. Meskipun begitu seluruh responden mengakui bahwa alat pengukuran kinerja dapat berpengaruh

positif terhadap kinerja keuangan UMKM. Sampel dalam penelitian ini adalah UMKM yang bergerak di berbagai basis usaha. Berdasarkan hasil sampel yang digunakan pada penelitian ini ada sekitar 34 UMKM menolak bahwa informasi dari evaluasi kinerja TIDAK berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Sebagai contoh Moslemepic salah satu UMKM yang bergerak dibidang produk/kerajinan yang menjual pakaian gamis koko. UMKM ini merupakan salah satu responden yang menggunakan alat pengukuran kinerja, mengakui bahwa penggunaan alat pengukuran kinerja mampu mempengaruhi tingkat penjualan setiap karyawan dan peningkatan pada pangsa pasar penjualan sehingga mengakibatkan peningkatan terhadap kinerja keuangan. Artinya, UMKM menyetujui bahwa pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja keuangannya.

4.8.2 Pengaruh BSC terhadap Inovasi Eksploitatif

H₂: BSC berpengaruh positif terhadap inovasi eksploitatif

Berdasarkan informasi pada tabel 4.11 diatas, didapatkan nilai koefisien regresi BSC terhadap inovasi eksploitatif sebesar 0,320 dengan nilai signifikansi sebesar 0,033. Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $P \text{ value} = 0,033 < 0,05$ maka dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa BSC berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi eksploitatif sehingga hipotesa kedua pada penelitian ini **dapat didukung**.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Malagueño et al. (2018) yang menunjukkan bahwa BSC berpengaruh positif terhadap inovasi eksploitatif. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dudic et al.

(2020); dan Hussin & Yusoff (2013) yang menunjukkan bahwa BSC berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi eksploitatif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja tidak hanya mampu mengukur kinerja keuangan, tetapi juga pada kinerja non-keuangan. Hal tersebut menggambarkan bahwa BSC mampu membantu UMKM dalam menterjemahkan strategi untuk memperbaiki kinerja bisnisnya terutama pada inovasi eksploitatif. Artinya, evaluasi kinerja dari BSC mampu membantu UMKM dalam meningkatkan kualitas dan melakukan pembaruan terhadap produk atau layanan yang sudah ada. Salah satu contoh UMKM Mulaihariini.id yang bergerak dibidang produk yang menjual tas kulit. Berdasarkan respon dalam kuesioner menjelaskan bahwa evaluasi dari pengukuran kinerja mampu membantu pihak manajemen untuk melakukan pembaruan terhadap desain dari produk yang sudah ada. Hal ini bisa dilihat dengan banyaknya inovasi yang dilakukan oleh mulaihariini.id yang selalu memperbarui desain produk yang sudah ada. Hal tersebut meberikan informasi bahwa pengukuran kinerja berpengaruh terhadap inovasi eksploitatif.

4.8.3 Pengaruh BSC terhadap Inovasi Eksplorasi

H₃: BSC berpengaruh negatif dengan inovasi eksplorasi

Berdasarkan informasi pada tabel 4.12 diatas, didapatkan nilai koefisien regresi BSC terhadap inovasi eksplorasi sebesar 0,227 dengan nilai signifikansi sebesar 0,149. Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $P \text{ value} = 0,149 > 0,05$ maka hal tersebut

menyimpulkan bahwa BSC tidak berpengaruh terhadap inovasi eksplorasi sehingga hipotesa ketiga pada penelitian ini **tidak dapat didukung**.

Hasil penelitian ini belum dapat mendukung penelitian Malagueño et al. (2018) yang menunjukkan bahwa BSC berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap inovasi eksplorasi.

Secara umum, BSC mampu berpengaruh terhadap kinerja inovasi eksplorasi. Namun, sebaliknya dalam penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja dengan BSC tidak mampu menterjemahkan strategi kepada UMKM untuk memberikan pengaruh terhadap indikator pada inovasi eksplorasi diantaranya, mempengaruhi dalam hal melakukan inovasi terhadap struktur pasar yang sudah ada serta menciptakan pangsa pasar baru dengan penciptaan produk/layanan baru menggantikan produk/layanan yang sudah ada. Salah satu contoh responden yaitu Mountain Cafe & Resto yang bergerak dibidang makanan ini menjelaskan bahwa evaluasi dari pengukuran kinerja belum dapat mempengaruhi UMKM untuk melakukan perubahan terhadap produk yang sudah ada, sebaliknya informasi yang diberikan mampu membantu pembuatan produk baru. Artinya pengukuran kinerja tidak berpengaruh pada inovasi eksplorasi. Terdapat beberapa alasan yang dapat menjelaskan hasil dalam penelitian ini. Kurangnya sumber daya manusia dari UMKM, sedangkan UMKM dituntut untuk produktif dan berjalan agar terus berinovasi dan mampu mengembangkan produk atau layanan baru yang memiliki *value* bagi para pelanggan. Selain itu, terbatasnya sumber daya keuangan, kurangnya perangkat pendukung, serta kurangnya strategi yang mengakibatkan

orientasi jangka pendek mampu menghambat pengaruh BSC terhadap inovasi eksplorasi.

4.8.4 Pengaruh Penggunaan BSC terhadap Kinerja Keuangan dengan Usia Perusahaan sebagai Pemoderasi

H₄: Tahap pengembangan (usia) memperkuat hubungan positif antara BSC dan kinerja keuangan

Berdasarkan informasi diatas pada tabel 4.10, didapatkan hasil nilai koefisien regresi BSC terhadap kinerja keuangan dengan usia sebagai pemoderasi sebesar (-0,054) dengan nilai signifikansi sebesar 0,415. Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $P\ value = 0,415 > 0,05$ maka hal tersebut menyimpulkan bahwa usia perusahaan tidak berpengaruh dalam memperkuat hubungan antara BSC dengan kinerja keuangan sehingga hipotesa keempat pada penelitian ini **tidak dapat didukung**.

Hasil yang didapatkan pada penelitian ini belum mendukung penelitian Malagueño et al. (2018) yang menunjukkan bahwa usia perusahaan memperkuat hubungan positif antara BSC dengan kinerja keuangan.

Secara umum, UMKM yang lebih mapan mampu memperkuat BSC dalam menterjemahkan strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja kuangnya. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa usia perusahaan tidak mampu memperkuat hubungan antara BSC dengan kinerja keuangan. UMKM yang terlibat dalam penelitian ini, memiliki usia yang relatif muda (kurang dari tiga tahun). Salah satu contoh UMKM yaitu O.R Design yang bergerak di bidang produk/kerajinan. UMKM ini menjelaskan bahwa menggunakan alat pengukuran kinerja mampu

meningkatkan kinerja keuangannya, namun hal itu tidak diperkuat oleh usia dari UMKM tersebut dimana lama berdirinya perusahaan tersebut tergolong masih muda yaitu kurang dari satu tahun tetapi mampu memiliki penghasilan yang tinggi sekitar Rp 2.500.000.000 – Rp 50.000.000.000 setahun. Sebaliknya, UMKM yang sudah mapan contoh Kos Pak Bini yang sudah berdiri sekitar tiga sampai lima tahun tersebut memiliki penghasilan kurang dari Rp 100.000.000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa baik UMKM yang muda ataupun sudah mapan tidak menjadi alasan untuk mempengaruhi alat pengukuran kinerja terhadap kinerja keuangan. Ada beberapa alasan yang mampu menjelaskan hasil dari penelitian ini, UMKM yang masih muda cenderung melakukan inovasi terhadap bisnisnya sehingga dapat meningkatkan laba perusahaannya. Akibatnya, berdasarkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini belum mendukung hipotesis bahwa usia UMKM memperkuat hubungan antara BSC dengan kinerja keuangan pada UMKM.

4.8.5 Pengaruh Penggunaan BSC terhadap Inovasi Eksploitatif dengan Usia Perusahaan sebagai Pemoderasi

H₅: Tahap pengembangan (usia) memperkuat hubungan positif antara BSC dan kinerja inovasi eksploitatif

Berdasarkan hasil pada tabel 4.11 diatas, didapatkan nilai koefisien regresi BSC terhadap inovasi eksploitatif dengan usia sebagai pemoderasi sebesar (-0,029) dengan nilai signifikansi sebesar 0,683. Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $P \text{ value} = 0,683 > 0,05$ maka hal tersebut menyimpulkan bahwa usia perusahaan tidak berpengaruh dalam memperkuat hubungan antara BSC dengan inovasi eksploitatif sehingga hipotesa kelima pada penelitian ini **tidak dapat didukung**.

Hasil penelitian ini belum dapat mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh Malagueño et al. (2018) yang menunjukkan hasil bahwa usia perusahaan memperkuat hubungan positif antara BSC dengan inovasi eksploitatif.

Secara umum, UMKM yang lebih mapan telah melalui siklus eksperimen sehingga dapat menetapkan proses dan produk/layanannya. Artinya, secara umum usia perusahaan mampu mempengaruhi hubungan antara BSC dan inovasi eksploitatif. Akan tetapi hasil pada penelitian ini menunjukkan sebaliknya, usia perusahaan tidak mempengaruhi hubungan antara BSC dan inovasi eksploitatif. Berdasarkan hasil penelitian, sebanyak 43 UMKM yang digunakan dalam penelitian ini terdapat 21 perusahaan yang memiliki alat pengukuran kinerja dan berdasarkan pada pukuran uji hipotesis menjelaskan bahwa alat pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap inovasi eksploitatif. Namun, dari 21 perusahaan yang menggunakan alat pengukuran kinerja dan tidak ditemukan pada UMKM dengan usia usaha yang lebih lama. Sehingga, berdasarkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini belum dapat hipotesis bahwa usia UMKM memperkuat hubungan antara BSC dengan strategi inovasi eksploitatif.

4.8.6 Pengaruh Penggunaan BSC terhadap Inovasi Eksplorasi dengan Usia

Perusahaan sebagai Pemoderasi

H₆: Tahap pengembangan (usia) memperlemah hubungan negatif antara BSC dan kinerja inovasi eksplorasi

Berdasarkan data pada tabel 4.12 diatas, didapatkan hasil nilai koefisien regresi BSC terhadap inovasi eksplorasi dengan usia sebagai pemoderasi sebesar 0,042

dengan nilai signifikansi sebesar 0,584. Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $P \text{ value} = 0,584 > 0,05$ maka dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa usia perusahaan tidak berpengaruh dalam memperlemah hubungan antara BSC dengan inovasi eksplorasi sehingga hipotesa keenam pada penelitian ini **tidak dapat didukung**.

Hasil pada penelitian ini belum mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh Malagueño et al. (2018) yang menunjukkan bahwa usia perusahaan memperlemah hubungan negatif antara BSC dengan inovasi eksplorasi.

Secara umum, UMKM yang masih muda lebih cenderung untuk mengambil risiko, eksperimen, peluang pasar dan toleransi terhadap kegagalan. Artinya, secara umum usia perusahaan mampu mempengaruhi hubungan antara BSC dan inovasi eksplorasi. Akan tetapi, dalam penelitian ini usia perusahaan tidak berpengaruh dalam hubungan antara BSC dan inovasi eksplorasi. Hal tersebut menunjukkan kecenderungan UMKM untuk mengambil risiko masih rendah. Hal ini dapat menjadi tantangan untuk penelitian selanjutnya, mengenai sejauh mana tingkat risiko mempengaruhi efektivitas pengukuran kinerja terhadap strategi inovasi eksplorasi.

4.9 Pembahasan Hasil Penelitian Penggunaan BSC pada UMKM di Sleman.

Berikut adalah hasil penelitian penggunaan BSC atau alat pengukuran kinerja lainnya pada UMKM di Sleman, yaitu:

Tabel 4.20

Instrumen Pengukuran Kinerja

No.	Instrumen Pengukuran Kinerja	Nama Instrumen	Keuangan	Kepuasan Pelanggan	Bisnis Internal	Pertumbuhan &Pembelajaran
1	Tidak	-	Ya	Ya	-	-
2	Tidak	-	-	-	-	-
3	Ya	-	Tidak	Tidak	Ya	Ya
4	Ya	Tidak ada nama	Ya	Ya	Ya	Ya
5	Tidak	-	-	Ya	Ya	Ya
6	Ya	Rapat penutupan bulan	Ya	Ya	Ya	Ya
7	Tidak	-	-	-	-	-
8	Ya	Tidak ada nama	Ya	Ya	Ya	Ya
9	Ya	Tidak ada nama	Ya	Ya	Ya	Ya
10	Ya	Website + jurnal	Ya	Ya	Ya	Ya
11	Ya	Tidak ada nama	Ya	Ya	Ya	Ya
12	Ya	Evaluasi kerja	Ya	Ya	Ya	Ya
13	Tidak	-	Ya	Ya	-	-
14	Ya	Key Performance Index	Ya	Ya	Ya	Ya
15	Tidak	-	-	-	-	-
16	Ya	Pemasukan pengeluaran evaluasi	Ya	Ya	Tidak	Ya
17	Ya	Tidak ada nama	Ya	Ya	Ya	Ya
18	Tidak	-	Ya	Ya	Ya	Ya
19	Tidak	-	-	-	-	-
20	Tidak	-	-	-	-	-
21	Tidak	-	-	-	-	-
22	Tidak	-	-	-	-	-
23	Tidak	-	-	-	-	-
24	Ya	Tidak ada nama	Ya	Tidak	Tidak	Tidak
25	Tidak	-	-	-	-	-
26	Tidak	-	-	-	-	-
27	Tidak	-	-	-	-	Ya
28	Tidak	-	-	-	-	-

No.	Instrumen Pengukuran Kinerja	Nama Instrumen	Keuangan	Kepuasan Pelanggan	Bisnis Internal	Pertumbuhan &Pembelajaran
29	Ya	Evaluasi kerja	Ya	Ya	Ya	Tidak
30	Ya	Evaluasi	Ya	Ya	Ya	Ya
31	Tidak	-	-	-	-	-
32	Tidak	-	-	-	-	Ya
33	Ya	Evaluasi	Ya	Ya	Ya	Ya
34	Ya	Evaluasi kerja	Ya	Ya	Ya	Ya
35	Ya	Evaluasi	Ya	Ya	Ya	Ya
36	Ya	KPI	Ya	Ya	Ya	Ya
37	Tidak	-	-	-	-	-
38	Tidak	-	-	-	-	-
39	Ya	Evaluasi	Ya	Ya	Ya	Ya
40	Ya	Key Performance Indikator	Ya	Ya	Ya	Ya
41	Ya	Evaluasi kerja	Ya	Ya	Tidak	Ya
42	Tidak	-	-	-	-	-
43	Tidak	-	Ya	Ya	Ya	Ya

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan informasi pada tabel diatas, mayoritas UMKM tidak memiliki alat/instrumen pengukuran kinerja. Dari hasil tersebut, sekitar 48,8% responden mengakui menggunakan alat/instrumen pengukuran kinerja. Akan tetapi dari total responden yang menggunakan alat instrumen pengukuran kinerja tidak ada satupun responden yang menggunakan BSC sebagai alat ukurnya. Selain itu juga banyaknya responden yang mengisi tidak menggunakan alat instrumen khusus untuk mengukur kinerja usaha mereka. Hal itu dikarenakan banyaknya pemilik atau pihak manajemen UMKM yang tidak mengetahui mengenai pentingnya alat pengukuran kinerja, bahkan adanya beberapa pihak manajemen yang tidak mengetahui mengenai alat pengukuran kinerja itu sendiri.

Sebanyak 21 UMKM yang menggunakan instrumen pengukuran kinerja tidak menggunakan BSC, akan tetapi indikator yang diukur serupa dengan BSC seperti kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan & pembelajaran. Selain itu, bahkan ada beberapa UMKM yang tidak menggunakan alat instrumen pengukuran kinerja mengukur beberapa indikator penilaian yang sama dengan BSC. Hal itu menandakan bahwa UMKM tidak sadar telah menggunakan BSC sebagai instrumen pengukuran



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh BSC terhadap kinerja keuangan dan strategi dengan usia perusahaan sebagai pemoderasi pada UMKM yang berada di wilayah Sleman. Analisis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 20. Populasi yang digunakan sebagai data adalah UMKM yang berada di wilayah Sleman.

Kesimpulan penelitian akan dijelaskan pada bagian berikut ini. Penggunaan BSC berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pada UMKM. Hal tersebut menunjukkan bahwa BSC mampu dan efektif digunakan dalam mengevaluasi kinerja, sehingga UMKM dapat proses yang dapat mempengaruhi kinerja keuangannya.

BSC berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi eksploitatif. Artinya penggunaan BSC sebagai evaluasi kinerja mampu meningkatkan kinerja UMKM dalam meningkatkan dan memperbaiki kualitas produk atau layanan yang sudah ada. Sebaliknya, BSC tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi eksplorasi. Artinya dalam melakukan evaluasi kinerja dalam penelitian ini BSC belum mampu memberikan pengaruh terhadap UMKM untuk melakukan penciptaan produk atau

layanan baru, dan juga belum mampu mempengaruhi UMKM untuk menciptakan pangsa pasar baru.

Usia UMKM tidak berpengaruh dalam memperkuat hubungan antara BSC dan kinerja keuangan. Hal tersebut menunjukkan bahwa lama berdirinya suatu UMKM tidak memperkuat BSC dalam meningkatkan kinerja keuangannya. Artinya, baik usia UMKM yang muda ataupun sudah mapan tidak mempengaruhi kinerja UMKM.

Usia UMKM tidak berpengaruh dalam memperkuat hubungan antara BSC dengan inovasi eksploitatif dan inovasi eksplorasi. Artinya, lama berdirinya UMKM tidak mempengaruhi hubungan antara BSC dalam meningkatkan kinerja inovasi eksploitatif maupun kinerja inovasi eksplorasi. Hasil ini konsisten mendukung hasil pada penelitian ini bahwa usia UMKM tidak mempengaruhi kinerja.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sekitar 48,8% UMKM di wilayah Sleman menggunakan alat atau instrumen pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja bisnisnya, dan sisanya masih belum menerapkan atau menggunakan instrumen untuk mengukur kinerjanya. Selain itu alat instrumen yang digunakan oleh beberapa UMKM masih tergolong sederhana. Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa banyak UMKM yang tidak mengetahui mengenai BSC. Dapat dilihat dari 43 responden yang mengisi kuesioner hanya ada 30% atau sebanyak 13 responden yang hanya mengetahui tentang BSC. Sebanyak 48,8% responden yang mengisi kuesioner tidak ada responden yang menggunakan istilah BSC sebagai alat

instrumen pengukuran kinerja. Akan tetapi, alat instrumen yang digunakan rata-rata mengukur indikator-indikator yang sama dengan BSC diantaranya: kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Selain itu, para pengelola UMKM merasakan keuntungan dari penggunaan BSC atau alat pengukuran kinerja sejenisnya. Selain itu, para pengelola UMKM merasakan keuntungan dari penggunaan BSC atau alat pengukuran kinerja sejenisnya. Hal itu terlihat dari 21 responden atau sebanyak 48,8% UMKM yang menggunakan alat pengukuran kinerja.

5.2 Keterbatasan dalam Penelitian

Selama proses penelitian ini, penulis menemukan beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil dari penelitian ini, yaitu:

1. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah UMKM di wilayah Sleman. Namun, sampel yang digunakan belum memenuhi standar dari perhitungan Slovin yang digunakan dalam penelitian ini. Sampel yang digunakan belum dapat memenuhi karena:
 - a. Beberapa angket atau kuesioner yang diisi oleh responden terdapat isian yang tidak jelas ataupun pengisian kuesioner lebih dari satu yang mengakibatkan kuesioner tidak dapat digunakan untuk penelitian ini.
 - b. Target responden untuk mengisi kuesioner adalah pihak pengelola ataupun manajemen UMKM sehingga sulit untuk mendapatkan responden yang mau dan bersedia mengisi kuesioner.

- c. Keadaan pandemi seperti saat ini menyulitkan untuk mendapatkan responden yang mau mengisi angket/kuesioner dikarenakan penjagaan protokol yang ketat.
2. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diperoleh bahwa R^2 pada penelitian ini rata-rata bernilai $> 50\%$. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja keuangan, strategi inovasi dan usia yang memperkuat hubungan tersebut. Jadi, ini menunjukkan bahwa masih banyak variabel lain yang dapat diuji oleh penelitian berikutnya.

5.3 Saran Penelitian

Berdasarkan pemaparan mengenai keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, maka penulis menyimpulkan beberapa saran yang dapat digunakan untuk melakukan penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Memperbesar sampel yang digunakan dalam penelitian selanjutnya, dengan cara menggunakan media kuesioner yang lebih variatif seperti online.
2. Pada penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan variabel lainnya yang mempengaruhi hubungan antara penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja keuangan dan strategi inovasi. Variabel lainnya yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya contohnya: persepsi manajemen terhadap risiko, jenis industri, dan lingkungan bisnis.

5.4 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil pada penelitian ini dapat dikemukakan beberapa implikasi diantaranya, sebagai berikut:

1. Bagi pemilik atau pengelola

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditunjukkan *Balanced Scorecard* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan dan inovasi eksploitatif. Hal ini menunjukkan bahwa memiliki alat pengukuran kinerja sangat baik untuk meningkatkan kinerja bisnis UMKM. Sehingga, sekitar 50% dari total responden yang memiliki instrumen pengukuran kinerja dapat menindaklanjuti untuk memiliki alat pengukuran kinerja karena penting untuk meningkatkan bisnis UMKM.

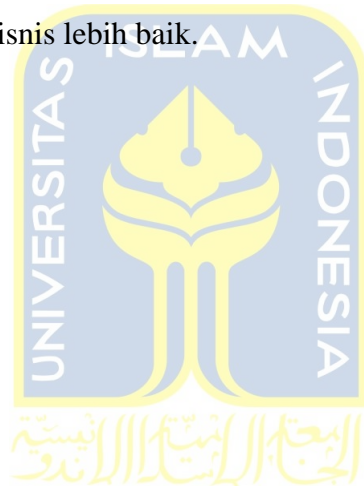
2. Penelitian berikutnya

- a. Bisa memperbanyak sampel yang akan digunakan untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih konklusif dan komprehensif.
- b. Memperluas populasi yang akan digunakan untuk penelitian, sehingga dapat memperoleh hasil sampel yang lebih banyak.
- c. Menambah variabel yang mempengaruhi hubungan kausalitas (hubungan sebab – akibat) antara *Balanced Scorecard* dengan kinerja dan inovasi.

3. Regulator

Dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa pengaruh pengukuran kinerja terhadap strategi inovasi khususnya pada strategi inovasi eksplorasi, baik untuk UMKM yang muda ataupun sudah mapan tidak berpengaruh. Hal ini terjadi mungkin dikarenakan regulasi yang belum mendukung, contohnya regulasi dalam

penerimaan bantuan produktivitas ataupun kinerja dari pemerintah. Hal tersebut diantaranya mengenai peraturan mengenai kredit ataupun pemberian dana produktif ataupun badan amil zakat oleh pihak pemerintah. Sehingga pemerintah perlu untuk memberikan peraturan tersendiri yang mendukung mengenai pemberian bantuan produktif bagi pihak UMKM. Sebaliknya, jika peraturan sudah ada, perlu adanya sosialisasi terhadap pihak pemilik ataupun pengelola UMKM agar mengetahui regulasi yang seharusnya diambil. Sehingga UMKM dapat memanfaatkan fasilitas dari pemerintah untuk mengembangkan bisnis lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- UU No. 20 Tahun 2008, UU No. 20 1 (2008). [https://www.ojk.go.id/sustainable-finance/id/peraturan/undang-undang/Documents/Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.pdf](https://www.ojk.go.id/sustainable-finance/id/peraturan/undang-undang/Documents/Undang-Undang%20Tahun%202008%20Tentang%20Usaha%20Mikro,%20Kecil,%20dan%20Menengah.pdf)
- Anderson, B. S., & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413–429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.001>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill International Edition : London., 2007.
- Berenson, M. L., Krehbiel, T. C., & Levine, D. M. (2012). *Basic Business Statistics: Concepts And Applications 12th ED* (12e ed.). Pearson Education, Inc.
- Branzei, O., & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 75–105. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.10.002>
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>
- Chandrarin, G. (2017). *Metode Riset Akuntansi: Metode Riset Kuantitatif*. Salemba Empat.
- Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.08.003>
- Dinas Koperasi, U. K. dan M. K. S. (2019). *Data UMKM 2019*. <https://dinkopukm.slemankab.go.id/data-statistik/data-ukm/>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <http://www.jstor.org/stable/10.2307/258887%5Cnpapers3://publication/uuid/D3FB3C33-CA8F-49A1-9051-8B7D202C59F4>
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and usage of the balanced scorecard model in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083221>

- Freeman, R. E. (2015). Stakeholder Theory. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–6. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom020179>
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (3rd ed.). Badan Penerbit UNDIP.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1–22. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
- Heimonen, T. (2012). What are the factors that affect innovation in growing SMEs? *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 122–144. <https://doi.org/10.1108/14601061211192861>
- Hill, C. W. L., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), 257–274. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416161>
- Hussin, A., & Yusoff, R. Z. B. (2013). Adapting the BSC for SMEs – Observations from an Action Research Study. *Management*, 3(7), 448–458. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20130307.16>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2018). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah Dan Usaha Besar*. [www.depkop.go.id/uploads/laporan/1580223129_PERKEMBANGAN_DATA_USAHA_MIKRO, KECIL, MENENGAH \(UMKM\) DAN USAHA BESAR \(UB\) TAHUN 2017 - 2018.pdf](http://www.depkop.go.id/uploads/laporan/1580223129_PERKEMBANGAN_DATA_USAHA_MIKRO,KECIL,MENENGAH(UMKM)DAN_USAHA_BESAR(UB)TAHUN_2017-2018.pdf)
- Kotane, I., & Kuzmina-Merlino, I. (2017). Analysis of Small and Medium Sized Enterprises' Business Performance Evaluation Practice at Transportation and Storage Services Sector in Latvia. *Procedia Engineering*, 178, 182–191. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.093>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles Of Marketing* (16th ed.). Pearson Education Limited : Essex., 2016.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244.

<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>

- Mtar, K. (2017). The impact of balanced scorecard on sme performance in France. *Human Systems Management*, 36(4), 369–379. <https://doi.org/10.3233/HSM-171785>
- Nugroho, B. A., & Dedi. (2011). Analisis Kinerja Koperasi Susu Segar Dengan Metoda Balance Scorecard. *Agrise*, XI(1), 65–80.
- Nurjaman, S. (2013). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Trikonomika*, 12(2), 113. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v12i2.473>
- Pešalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(11), 2169–2191. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565>
- Rink, D. R., & Swan, J. E. (1979). Product life cycle research: A literature review. *Journal of Business Research*, 7(3), 219–242. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(79\)90030-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(79)90030-4)
- Sadikin, S., Sujana, D., & Hadiani, D. (2020). Pengukuran Kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung Menggunakan Metode Balanced Scorecard. 4(3), 48–62.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1995). *Metode Penelitian Survei* (Revisi). LP3ES.
- Sondakh, O. (2017). Measuring Organizational Performance: A Case Study of Food Industry SMEs in Surabaya-Indonesia. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(12), 7681–7689. <https://doi.org/10.18535/ijserm/v5i12.15>
- Szabat, B. L., & Watson, O. (2019). *Basic Business Statistics Concepts And Applications* (5th ed.). Pearson Education, Inc.
- Todorut, A. V., Bojincă, M., & Tselentis, V. (2013). Using balanced scorecard for measuring excellence in SMEs. *Recent Researches in Law Science and Finances*, 174–179.
- Waluyo, M., Huda, S., & Soetjipto, N. (2019). Analysis of Balance Scorecards Model Performance and Perspective. *MATEC Web of Conferences* 58, 02003(2016), 1–8.
- Widarjono, A. (2015). *STATISTIKA TERAPAN Dengan Excel & SPSS*. UPP STIM YKPN.
- Zizlavsky, O. (2014). The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(3), 210–222. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300016>

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Kuesioner Penelitian

Pengukuran Kinerja UMKM di Wilayah Sleman

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Tujuan dari penelitian ini digunakan untuk memenuhi tugas akhir skripsi Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Topik skripsi Saya adalah pengaruh pengukuran kinerja UMKM di Wilayah Sleman. Demi tercapainya tujuan penelitian ini, maka Saya mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/-i, untuk menjadi responden penelitian ini dengan cara membantu mengisi kuesioner dengan keadaan yang sebenarnya.

Semua informasi yang didapatkan ini akan menjadi data penelitian secara akademis dan semua jawaban akan dirahasiakan. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/-i dalam mengisi kuesioner dan membantu kelancaran penelitian ini, Saya ucapkan terima kasih.

Jika ada pertanyaan lebih lanjut, dapat menghubungi Saya di 081278232302 (WA) atau email berikut: 16312309@students.uii.ac.id

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Hormat saya,

Madya Rizky Silviantari

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon untuk memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda centang (✓) pada tempat yang telah disediakan.
2. Mohon untuk memberikan jawaban sesuai dengan kondisi faktual Bapak/Ibu/Saudara/-i.

DATA RESPONDEN

1. Nama Usaha :
2. Bidang Usaha* :

Retail	
Makanan	
Jasa	
Produk/Kerajinan	
Lainnya.....	

3. Berapa lama usaha Anda berdiri?*

Kurang dari 1 tahun	
1 – 3 tahun	
3 – 5 tahun	
Lebih dari 5 tahun	

4. Berapa total pendapatan Anda selama setahun?*

< Rp 100.000.000	
Rp 100.000.000 – Rp 300.000.000	
Rp 300.000.000 – Rp 2.500.000.000	
Rp 2.500.000.000 – Rp 50.000.000.000	

*Silahkan diberi tanda centang (✓) pada salah satu jawaban

*Silahkan diberi tanda centang (✓) pada salah satu kolom, sesuai dengan kondisi Anda

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah usaha yang Anda miliki/ tempat Anda bekerja memiliki alat/instrumen pengukuran kinerja?		
2	Nama/istilah instrumen pengukuran kinerja tersebut jika ada*		
3	Apakah alat pengukuran kinerja tersebut, mengukur hal-hal berikut ini:		
4	Keuangan		
5	Kepuasan Konsumen		
6	Efisiensi Proses Bisnis Usaha		
7	Inovasi (pembaharuan) dan Pembelajaran		
8	Apakah Anda mengetahui mengenai alat pengukuran kinerja BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) ?		

- Mohon diisi jika pertanyaan No.1 mempunyai jawaban **YA**

BSC (*Balanced Scorecard*) adalah metode pengukuran kinerja dan strategi manajemen yang bisa digunakan di semua ukuran jenis bisni. BSC dikembangkan oleh Kaplan & Norton (1996). Metode pengukuran kinerja BSC menggunakan ukuran finansial dan non-finansial, dengan empat perspektif, diantaranya: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Keterangan Jawaban:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Balanced Scorecard						
1	BSC efektif digunakan sebagai alat untuk sistem pengukuran kinerja					
2	BSC sangat relevan digunakan untuk mengukur kinerja di UMKM					
3	BSC TIDAK mudah untuk diterapkan pada UMKM					
4	BSC mampu memberikan kemudahan Saya untuk mencapai tujuan bisnis					
5	BSC TIDAK mampu mengevaluasi strategi bisnis dengan baik					
6	Saya puas menggunakan BSC sebagai alat pengukuran kinerja					
7	BSC TIDAK mampu menyeimbangkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek untuk mengembangkan usaha Saya					
8	BSC menyulitkan karyawan Saya dalam memahami strategi dan visi					
9	BSC mampu mengevaluasi strategis bisnis dengan baik					
10	Saya akan terus menggunakan BSC dalam waktu yang sangat panjang, untuk mengembangkan bisnis Saya					
**Jika usaha Anda tidak menggunakan BSC, maka konteks BSC dapat diganti menjadi instrumen pengukuran kinerja						

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Kinerja Keuangan						
1	Informasi dari evaluasi kinerja dapat membantu menambah tingkat keuntungan bagi bisnis Saya					
2	Informasi dari evaluasi kinerja mampu mempengaruhi tingkat penjualan karyawan					
3	Informasi dari evaluasi kinerja dapat meningkatkan pansa pasar penjualan					
4	Informasi dari evaluasi kinerja TIDAK berpengaruh dalam peningkatan perputaran laba pada bisnis Saya					

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
5	Informasi dari evaluasi kinerja mampu membantu Saya dalam mengurangi biaya operasional					
6	Informasi dari evaluasi kinerja berpengaruh pada peningkatan penjualan karyawan					

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Inovasi Eksploitatif						
1	Informasi dari evaluasi kinerja mampu meningkatkan kualitas produk/layanan					
2	Informasi dari evaluasi kinerja TIDAK menuntut Saya untuk melakukan pembaruan terhadap produk/layanan yang sudah ada					
3	Informasi dari evaluasi kinerja membantu Saya dalam melakukan pembaruan terhadap desain dari produk/layanan yang sudah ada					
4	Informasi dari evaluasi kinerja menuntut Saya melakukan pembaruan terhadap desain produk/layanan yang sudah ada					
5	Informasi dari evaluasi kinerja TIDAK membantu dalam meningkatkan waktu pengiriman produk/layanan kepada konsumen					
Inovasi Eksplorasi						
1	Informasi dari evaluasi kinerja mampu menciptakan pangsa pasar baru					
2	Informasi dari evaluasi kinerja TIDAK membantu dalam proses pembuatan produk/layanan baru					
3	Informasi dari evaluasi kinerja menuntut Saya untuk menciptakan produk/layanan baru					
4	Informasi dari evaluasi kinerja mampu mempengaruhi untuk menggantikan produk/layanan yang sudah ada					
5	Informasi dari evaluasi kinerja memberikan inovasi terhadap struktur pasar yang sudah ada					

Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner penelitian ini.

Jika Bapak/Ibu/Saudara/i menginginkan hasil penelitian, silahkan menuliskan email pada tempat yang telah disediakan berikut ini :

Email: _____

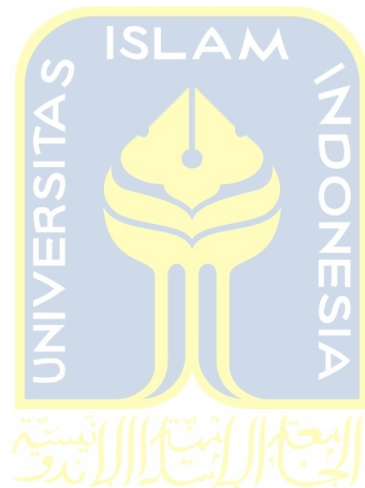


LAMPIRAN 2

Daftar Sampel Penelitian UMKM yang berada di Wilayah Sleman

No Responden	Nama usaha Anda	Bidang usaha Anda
1	sumpit.id	Makanan
2	Sego Pecel Kediri	Makanan
3	Ardhayasa sentosa	Lainnya
4	Tahu walik	Makanan
5	Coffe shop	Makanan
6	mountain cafe & resto	Makanan
7	Geth Clean	Jasa
8	Showfride	Produk/ Kerajinan
9	mulaihariini.id	Produk/ Kerajinan
10	Moslemepic	Produk/ Kerajinan
11	iRufflee	Retail
12	Rizky story	Retail
13	D'Madinah Syariah Kost & Hotel	Jasa
14	Peyek Seroja	Makanan
15	Jual beli album dan cupang	Lainnya
16	Tumbasdong.id	Lainnya
17	MJ	Makanan
18	Sleepware.sunday	Lainnya
19	punakawanfarm	Lainnya
20	Cester Creative	Jasa
21	Cester Coffee & Co	Makanan
22	Nasi Goreng Bang Jago	Makanan
23	Elnays	Produk/ Kerajinan
24	O.R Design	Produk/ Kerajinan
25	Enzee Stuff	Lainnya
26	Ternak ikan hias	Produk/ Kerajinan
27	Haleema Store	Lainnya
28	Mirost_Hijab	Produk/ Kerajinan
29	Otry.co	Retail
30	Ucca.co	Produk/ Kerajinan
31	Kos Pak Bini	Jasa
32	Teman ngemil	Makanan
33	Fun Chicken	Makanan
34	Ekonomika Project	Produk/ Kerajinan
35	gemilang_bags	Produk/ Kerajinan
36	QU Laundry	Jasa
37	Kost Putri Yasmin	Jasa
38	Pesona	Jasa
39	TOSCO HEADQUARTERS	Produk/ Kerajinan

40	Flaurent Salon	Jasa
41	myrubylicious	Produk/ Kerajinan
42	Noble Coffee	Makanan
43	Ayam iris crispy Sleman	Makanan



LAMPIRAN 3

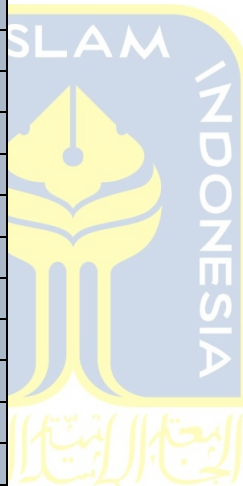
Tabulasi Jawaban Responden

Variabel BSC/alat pengukuran kinerja (X₁)

No Responden	BSC (X ₁)										Total X ₁
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	4	4	5	3	2	3	3	4	3	3	34
2	5	4	5	5	2	4	2	3	4	3	37
3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	3	4	2	4	2	2	4	4	33
6	4	4	2	4	2	4	2	2	4	4	32
7	3	4	3	3	2	1	2	2	3	3	26
8	5	2	2	5	1	5	5	1	5	5	36
9	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	39
10	5	5	4	5	1	5	1	1	5	5	37
11	4	4	3	4	2	4	2	2	4	5	34
12	4	5	3	3	2	3	4	1	4	3	32
13	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	32
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15	3	4	3	4	5	4	3	5	5	5	41
16	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	39
17	4	3	4	5	4	4	2	3	4	4	37
18	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	35
19	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	41

Variabel Usia Perusahaan (X₂)

No Responden	Usia (X ₂)	Total X ₂
	X.2.1	
1	1	1
2	2	2
3	4	4
4	1	1
5	1	1
6	1	1
7	2	2
8	1	1
9	2	2
10	4	4
11	2	2
12	3	3
13	3	3
14	1	1
15	1	1
16	1	1
17	4	4
18	1	1
19	2	2
20	2	2
21	1	1
22	1	1
23	4	4
24	1	1
25	1	1
26	2	2
27	2	2
28	2	2
29	1	1
30	1	1
31	3	3
32	1	1
33	1	1
34	1	1



35	2	2
36	4	4
37	4	4
38	4	4
39	4	4
40	4	4
41	4	4
42	2	2
43	1	1



Variabel Kinerja Keuangan (Y1)

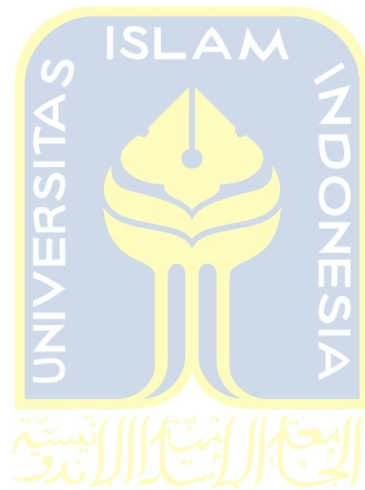
No Responden	Kinerja Keuangan (Y1)						Total Y1
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	
1	4	4	2	4	3	3	20
2	5	5	5	1	4	5	25
3	5	4	4	2	4	4	23
4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	4	2	4	4	22
6	4	4	4	2	4	4	22
7	4	4	4	2	4	4	22
8	5	5	5	5	5	5	30
9	5	4	5	4	4	5	27
10	5	5	5	1	5	4	25
11	5	4	3	3	4	4	23
12	5	4	4	1	5	4	23
13	5	3	3	3	3	4	21
14	5	5	5	5	5	5	30
15	4	3	5	5	5	5	27
16	5	5	5	2	3	4	24
17	4	3	3	2	4	4	20
18	3	4	4	4	4	4	23
19	5	5	4	4	5	5	28
20	5	5	5	3	5	4	27
21	5	5	5	3	5	4	27

22	4	4	4	2	4	4	22
23	5	5	5	1	4	5	25
24	4	4	4	3	4	4	23
25	5	5	4	2	4	5	25
26	3	4	4	3	3	4	21
27	5	5	4	2	2	4	22
28	4	4	4	2	4	4	22
29	4	4	5	2	4	4	23
30	4	4	4	1	3	3	19
31	4	3	4	2	4	4	21
32	5	5	5	2	5	5	27
33	5	5	4	3	4	4	25
34	5	4	3	2	3	4	21
35	5	4	4	1	3	3	20
36	3	4	4	1	5	5	22
37	5	4	3	3	3	3	21
38	5	4	4	2	4	4	23
39	5	4	4	1	3	3	20
40	5	5	4	1	4	4	23
41	5	5	3	2	5	5	25
42	4	4	3	2	4	3	20
43	4	4	4	4	4	4	24

Variabel Inovasi Eksploitatif (Y₂)

No Responden	Inovasi Eksploitatif (Y ₂)					Total Y ₂
	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
1	3	3	4	4	2	16
2	5	3	5	5	2	20
3	3	2	4	4	2	15
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	2	18
6	4	2	3	2	3	14
7	4	3	4	4	4	19
8	5	3	5	5	5	23
9	4	4	5	4	5	22
10	5	4	5	5	1	20
11	5	3	4	5	3	20
12	5	2	4	4	1	16
13	4	3	4	4	4	19
14	5	3	5	5	5	23
15	4	4	3	4	4	19
16	4	2	4	4	2	16
17	3	3	3	4	3	16
18	3	3	3	3	3	15
19	5	4	4	3	3	19
20	5	3	4	4	3	19
21	4	4	4	4	3	19
22	4	1	3	3	2	13
23	5	1	5	5	1	17
24	4	3	4	4	3	18
25	5	3	4	4	1	17
26	3	2	4	3	3	15
27	5	3	5	5	2	20
28	4	2	4	4	4	18
29	4	2	5	4	2	17
30	4	1	4	4	1	14
31	3	2	4	4	2	15
32	4	2	4	4	4	18
33	4	2	3	4	3	16
34	3	3	4	2	2	14
35	5	3	3	3	1	15
36	5	2	3	2	1	13
37	4	3	3	2	3	15

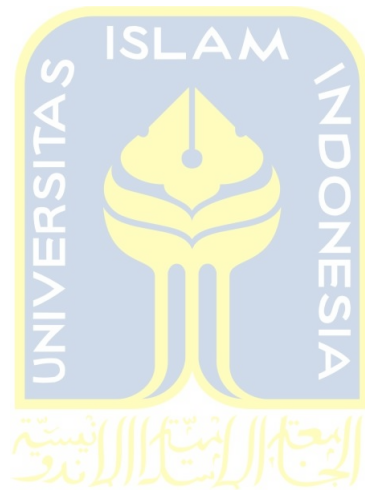
38	5	3	4	4	3	19
39	3	3	3	3	2	14
40	5	1	3	2	1	12
41	4	2	4	2	1	13
42	5	3	3	3	2	16
43	4	4	4	4	4	20



Variabel Inovasi Eksplorasi (Y₃)

No Responden	Inovasi Eksplorasi (Y ₃)					Total Y ₃
	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5	
1	3	2	4	2	3	14
2	4	1	3	3	4	15
3	5	3	3	4	4	19
4	4	4	4	4	4	20
5	4	2	3	3	4	16
6	3	2	3	3	3	14
7	5	3	4	4	4	20
8	5	5	5	5	5	25
9	4	5	4	4	5	22
10	5	1	5	4	5	20
11	5	2	5	4	4	20
12	4	2	5	4	4	19
13	4	4	4	4	4	20
14	5	5	5	5	5	25
15	4	3	3	4	5	19
16	5	2	4	4	4	19
17	3	4	4	5	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	5	4	5	4	22
20	4	3	3	4	4	18
21	5	3	5	3	3	19
22	4	2	4	4	4	18
23	5	1	5	5	5	21
24	4	4	4	4	4	20
25	3	4	5	5	4	21
26	4	4	4	3	3	18
27	5	1	5	2	5	18
28	4	2	4	4	4	18
29	4	1	4	3	4	16
30	5	2	3	3	3	16
31	3	2	3	3	3	14
32	4	4	4	4	4	20
33	5	4	3	4	4	20
34	5	2	3	2	4	16
35	4	2	2	2	5	15
36	4	1	2	2	4	13
37	2	4	2	2	5	15

38	3	2	3	3	3	14
39	3	2	2	3	4	14
40	3	2	3	3	5	16
41	3	1	3	3	5	15
42	3	2	2	2	5	14
43	4	4	4	4	4	20



LAMPIRAN 4

Data Karakteristik Responden

No	Nama usaha Anda	Bidang usaha Anda	Usia	Pendapatan	Punya Instrumen PK
1	sumpit.id	Makanan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
2	Sego Pecel Kediri	Makanan	1 - 3 tahun	Rp 100.000.000 - Rp 300.000.000	Tidak
3	Ardhayasa sentosa	Lainnya	Lebih dari 5 tahun	Rp 100.000.000 - Rp 300.000.000	Ya
4	Tahu walik	Makanan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
5	Coffe shop	Makanan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
6	mountain cafe & resto	Makanan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
7	Geth Clean	Jasa	1 - 3 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
8	Showfride	Produk/ Kerajinan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
9	mulaihariini.id	Produk/ Kerajinan	1 - 3 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
10	Moslemepic	Produk/ Kerajinan	Lebih dari 5 tahun	Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	Ya
11	iRufflee	Retail	1 - 3 tahun	Rp 100.000.000 - Rp 300.000.000	Ya
12	Rizky story	Retail	3 - 5 tahun	Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	Ya
13	D'Madinah Syariah Kost & Hotel	Jasa	3 - 5 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
14	Peyek Seroja	Makanan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
15	Jual beli album dan cupang	Lainnya	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
16	Tumbasdong.id	Lainnya	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
17	MJ	Makanan	Lebih dari 5 tahun	Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	Ya
18	Sleepware.sunday	Lainnya	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
19	punakawanfarm	Lainnya	1 - 3 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
20	Cester Creative	Jasa	1 - 3 tahun	Rp 100.000.000 - Rp 300.000.000	Tidak
21	Cester Coffee & Co	Makanan	Kurang dari 1 tahun	Rp 100.000.000 - Rp 300.000.000	Tidak
22	Nasi Goreng Bang Jago	Makanan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak

23	Elnays	Produk/ Kerajinan	Lebih dari 5 tahun	Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	Tidak
24	O.R Design	Produk/ Kerajinan	Kurang dari 1 tahun	Rp 2.500.000.000 - Rp 50.000.000.000	Ya
25	Enzee Stuff	Lainnya	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
26	Ternak ikan hias	Produk/ Kerajinan	1 - 3 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
27	Haleema Store	Lainnya	1 - 3 tahun	Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	Tidak
28	Mirost_Hijab	Produk/ Kerajinan	1 - 3 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
29	Otry.co	Retail	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
30	Ucca.co	Produk/ Kerajinan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
31	Kos Pak Bini	Jasa	3 - 5 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
32	Teman ngemil	Makanan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
33	Fun Chicken	Makanan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
34	Ekonomika Project	Produk/ Kerajinan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
35	gemilang_bags	Produk/ Kerajinan	1 - 3 tahun	< Rp 100.000.000	Ya
36	QU Laundry	Jasa	Lebih dari 5 tahun	Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	Ya
37	Kost Putri Yasmin	Jasa	Lebih dari 5 tahun	Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	Tidak
38	Pesona	Jasa	Lebih dari 5 tahun	Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	Tidak
39	TOSCO HEADQUARTERS	Produk/ Kerajinan	Lebih dari 5 tahun	Rp 100.000.000 - Rp 300.000.000	Ya
40	Flaurent Salon	Jasa	Lebih dari 5 tahun	Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	Ya
41	myrubylicious	Produk/ Kerajinan	Lebih dari 5 tahun	Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000	Ya
42	Noble Coffee	Makanan	1 - 3 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak
43	Ayam iris crispy Sleman	Makanan	Kurang dari 1 tahun	< Rp 100.000.000	Tidak

LAMPIRAN 5

Data Instrumen Pengukuran Kinerja Responden

No.	Instrumen Pengukuran Kinerja	Nama Instrumen	Keuangan	Kepuasan Pelanggan	Bisnis Internal	Pertumbuhan &Pembelajaran
1	Tidak	-	Ya	Ya	-	-
2	Tidak	-	-	-	-	-
3	Ya	-	Tidak	Tidak	Ya	Ya
4	Ya	Tidak ada nama	Ya	Ya	Ya	Ya
5	Tidak	-	-	Ya	Ya	Ya
6	Ya	Rapat penutupan bulan	Ya	Ya	Ya	Ya
7	Tidak	-	-	-	-	-
8	Ya	Tidak ada nama	Ya	Ya	Ya	Ya
9	Ya	Tidak ada nama	Ya	Ya	Ya	Ya
10	Ya	Website + jurnal	Ya	Ya	Ya	Ya
11	Ya	Tidak ada nama	Ya	Ya	Ya	Ya
12	Ya	Evaluasi kerja	Ya	Ya	Ya	Ya
13	Tidak	-	Ya	Ya	-	-
14	Ya	Key Performance Index	Ya	Ya	Ya	Ya
15	Tidak	-	-	-	-	-
16	Ya	Pemasukan pengeluaran evaluasi	Ya	Ya	Tidak	Ya
17	Ya	Tidak ada nama	Ya	Ya	Ya	Ya
18	Tidak	-	Ya	Ya	Ya	Ya
19	Tidak	-	-	-	-	-
20	Tidak	-	-	-	-	-
21	Tidak	-	-	-	-	-
22	Tidak	-	-	-	-	-
23	Tidak	-	-	-	-	-
24	Ya	Tidak ada nama	Ya	Tidak	Tidak	Tidak
25	Tidak	-	-	-	-	-

No.	Instrumen Pengukuran Kinerja	Nama Instrumen	Keuangan	Kepuasan Pelanggan	Bisnis Internal	Pertumbuhan &Pembelajaran
26	Tidak	-	-	-	-	-
27	Tidak	-	-	-	-	Ya
28	Tidak	-	-	-	-	-
29	Ya	Evaluasi kerja	Ya	Ya	Ya	Tidak
30	Ya	Evaluasi	Ya	Ya	Ya	Ya
31	Tidak	-	-	-	-	-
32	Tidak	-	-	-	-	Ya
33	Ya	Evaluasi	Ya	Ya	Ya	Ya
34	Ya	Evaluasi kerja	Ya	Ya	Ya	Ya
35	Ya	Evaluasi	Ya	Ya	Ya	Ya
36	Ya	KPI	Ya	Ya	Ya	Ya
37	Tidak	-	-	-	-	-
38	Tidak	-	-	-	-	-
39	Ya	Evaluasi	Ya	Ya	Ya	Ya
40	Ya	Key Performance Indikator	Ya	Ya	Ya	Ya
41	Ya	Evaluasi kerja	Ya	Ya	Tidak	Ya
42	Tidak	-	-	-	-	-
43	Tidak	-	Ya	Ya	Ya	Ya

LAMPIRAN 6
Hasil Uji Validitas

Variabel BSC (X₁)

		Correlations										
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,433**	,237	,494**	-,202	,305*	-,062	-,065	,398**	,351*	,455**
	Sig. (2-tailed)		,004	,125	,001	,193	,047	,692	,677	,008	,021	,002
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X1.2	Pearson Correlation	,433**	1	,190	,356*	-,068	,226	-,327*	-,107	,389*	,421**	,397**
	Sig. (2-tailed)	,004		,222	,019	,663	,145	,033	,496	,010	,005	,008
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X1.3	Pearson Correlation	,237	,190	1	,284	,436**	,209	,343*	,567**	,157	,111	,658**
	Sig. (2-tailed)	,125	,222		,065	,003	,178	,024	,000	,314	,478	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X1.4	Pearson Correlation	,494**	,356*	,284	1	,131	,625**	-,003	,056	,749**	,621**	,703**
	Sig. (2-tailed)	,001	,019	,065		,404	,000	,985	,723	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X1.5	Pearson Correlation	-,202	-,068	,436**	,131	1	,011	,504**	,782**	,071	,016	,552**
	Sig. (2-tailed)	,193	,663	,003	,404		,945	,001	,000	,649	,918	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X1.6	Pearson Correlation	,305*	,226	,209	,625**	,011	1	,051	,010	,665**	,569**	,600**
	Sig. (2-tailed)	,047	,145	,178	,000	,945		,746	,947	,000	,000	,000

	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X1.7	Pearson Correlation	-,062	-,327*	,343*	-,003	,504**	,051	1	,489**	,126	-,068	,433**	
	Sig. (2-tailed)	,692	,033	,024	,985	,001	,746		,001	,419	,667	,004	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X1.8	Pearson Correlation	-,065	-,107	,567**	,056	,782**	,010	,489**	1	-,065	-,002	,553**	
	Sig. (2-tailed)	,677	,496	,000	,723	,000	,947	,001		,679	,988	,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X1.9	Pearson Correlation	,398**	,389*	,157	,749**	,071	,665**	,126	-,065	1	,687**	,680**	
	Sig. (2-tailed)	,008	,010	,314	,000	,649	,000	,419	,679		,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
X1.10	Pearson Correlation	,351*	,421**	,111	,621**	,016	,569**	-,068	-,002	,687**	1	,606**	
	Sig. (2-tailed)	,021	,005	,478	,000	,918	,000	,667	,988	,000		,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Total_X1	Pearson Correlation	,455**	,397**	,658**	,703**	,552**	,600**	,433**	,553**	,680**	,606**	1	
	Sig. (2-tailed)	,002	,008	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000		
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

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

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

Hasil Uji Validitas (Lanjutan)

Variabel Usia Perusahaan (X₂)

Correlations

		X2.1	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	1,000**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	43	43
Total_X2	Pearson Correlation	1,000**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	43	43

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



Hasil Uji Validitas (Lanjutan)

Variabel Kinerja Keuangan (Y1)



Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Total_Y1
Y1.1	Pearson Correlation	1	,509**	,177	-,103	,050	,147	,399**
	Sig. (2-tailed)		,000	,255	,511	,751	,346	,008
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y1.2	Pearson Correlation	,509**	1	,429**	-,069	,254	,351*	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000		,004	,662	,101	,021	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y1.3	Pearson Correlation	,177	,429**	1	,044	,428**	,499**	,663**
	Sig. (2-tailed)	,255	,004		,780	,004	,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y1.4	Pearson Correlation	-,103	-,069	,044	1	,213	,247	,523**
	Sig. (2-tailed)	,511	,662	,780		,170	,110	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y1.5	Pearson Correlation	,050	,254	,428**	,213	1	,605**	,695**
	Sig. (2-tailed)	,751	,101	,004	,170		,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43

Y1.6	Pearson Correlation	,147	,351*	,499**	,247	,605**	1	,755**
	Sig. (2-tailed)	,346	,021	,001	,110	,000		,000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Total_Y1	Pearson Correlation	,399**	,584**	,663**	,523**	,695**	,755**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43

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

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



Hasil Uji Validitas (Lanjutan)

Variabel Inovasi Eksploitatif (Y₂)



Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Total_Y2
Y2.1	Pearson Correlation	1	,045	,273	,259	-,131	,375*
	Sig. (2-tailed)		,772	,076	,094	,401	,013
	N	43	43	43	43	43	43
Y2.2	Pearson Correlation	,045	1	,153	,227	,434**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,772		,326	,142	,004	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Y2.3	Pearson Correlation	,273	,153	1	,686**	,158	,662**
	Sig. (2-tailed)	,076	,326		,000	,313	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Y2.4	Pearson Correlation	,259	,227	,686**	1	,268	,755**
	Sig. (2-tailed)	,094	,142	,000		,082	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Y2.5	Pearson Correlation	-,131	,434**	,158	,268	1	,664**
	Sig. (2-tailed)	,401	,004	,313	,082		,000

	N	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	,375*	,632**	,662**	,755**	,664**	1
Total_Y2	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43

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

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



Hasil Uji Validitas (Lanjutan)

Variabel Inovasi Eksplorasi (Y₃)



Correlations

		Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5	Total_Y3
Y3.1	Pearson Correlation	1	,006	,482**	,301*	,085	,537**
	Sig. (2-tailed)		,970	,001	,050	,590	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Y3.2	Pearson Correlation	,006	1	,226	,537**	,036	,677**
	Sig. (2-tailed)	,970		,145	,000	,818	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Y3.3	Pearson Correlation	,482**	,226	1	,607**	,024	,738**
	Sig. (2-tailed)	,001	,145		,000	,879	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Y3.4	Pearson Correlation	,301*	,537**	,607**	1	,128	,844**
	Sig. (2-tailed)	,050	,000	,000		,414	,000
	N	43	43	43	43	43	43
Y3.5	Pearson Correlation	,085	,036	,024	,128	1	,308*

	Sig. (2-tailed)	,590	,818	,879	,414		,045
	N	43	43	43	43	43	43
	Pearson Correlation	,537**	,677**	,738**	,844**	,308*	1
Total_Y3	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,045	
	N	43	43	43	43	43	43

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

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



LAMPIRAN 7
Hasil Uji Reliabilitas

Balanced Scorecard (X₁)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	10

Usia Perusahaan (X₂)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1,000	1

Kinerja Keuangan (Y₁)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,602	6

Inovasi Eskploitatif (Y₂)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,602	5

Inovasi Eksplorasi (Y₃)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	5

LAMPIRAN 8
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total_X1	43	26	50	34,12	4,968
Total_X2	43	1	4	2,09	1,211
Total_Y1	43	19	30	23,42	2,719
Total_Y2	43	12	23	17,14	2,765
Total_Y3	43	13	25	18,09	2,983
Valid N (listwise)	43				



LAMPIRAN 9

Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9,032	2,863		3,155	,003		
	Total_X1	,300	,078	,499	3,821	,000	,985	1,015
	Total_X2	-,556	,322	-,226	-1,727	,092	,985	1,015

a. Dependent Variable: Total_Y3



LAMPIRAN 10
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

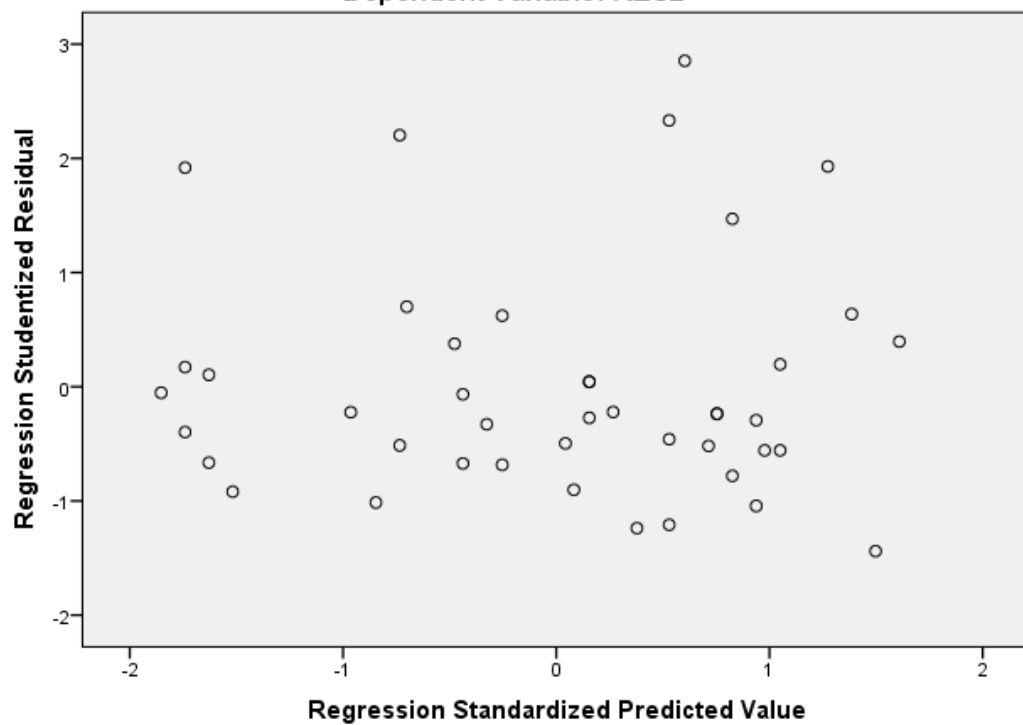
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,038	1,557		1,952	,058
	Total_X1	-,030	,043	-,109	-,698	,489
	Total_X2	-,198	,175	-,177	-1,131	,265

a. Dependent Variable: RES2



Scatterplot

Dependent Variable: RES2



LAMPIRAN 11

Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2,11910580
Most Extreme Differences	Absolute	,126
	Positive	,126
	Negative	-,094
Kolmogorov-Smirnov Z		,829
Asymp. Sig. (2-tailed)		,498

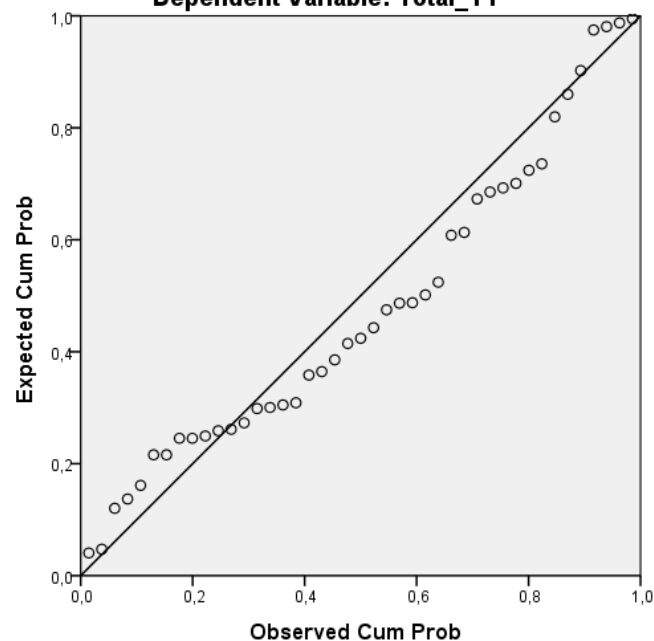
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Total_Y1



LAMPIRAN 12
Hasil Uji F Simultan

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	125,080	3	41,693	8,771	,000 ^b
Residual	185,385	39	4,753		
Total	310,465	42			

a. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

b. Predictors: (Constant), BSCxUsia, BSC, Usia

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	101,289	3	33,763	5,989	,002 ^b
Residual	219,874	39	5,638		
Total	321,163	42			

a. Dependent Variable: Inovasi Eksploitatif

b. Predictors: (Constant), BSCxUsia, BSC, Usia

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	124,203	3	41,401	6,473	,001 ^b
Residual	249,425	39	6,396		
Total	373,628	42			

a. Dependent Variable: Inovasi Eksplorasi

b. Predictors: (Constant), BSCxUsia, BSC, Usia

LAMPIRAN 13
Hasil Uji T Parsial

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10,025	4,676		2,144	,038
BSC	,414	,133	,756	3,114	,003
Usia	1,475	2,262	,657	,652	,518
BSCxUsia	-,054	,065	-,827	-,823	,415

a. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,304	5,092		1,434	,159
BSC	,320	,145	,574	2,209	,033
Usia	,481	2,463	,211	,195	,846
BSCxUsia	-,029	,071	-,443	-,412	,683

a. Dependent Variable: Inovasi Eksploitatif

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,563	5,424		2,132	,039
BSC	,227	,154	,378	1,471	,149
Usia	-1,991	2,623	-,809	-,759	,452
BSCxUsia	,042	,076	,585	,551	,584

a. Dependent Variable: Inovasi Eksplorasi

LAMPIRAN 14
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Kinerja Keuangan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,635 ^a	,403	,357	2,180

a. Predictors: (Constant), BSCxUsia, BSC, Usia

Inovasi Eksploitatif

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,562 ^a	,315	,263	2,374

a. Predictors: (Constant), BSCxUsia, BSC, Usia

Inovasi Eksplorasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,577 ^a	,332	,281	2,529

a. Predictors: (Constant), BSCxUsia, BSC, Usia