

EFEKTIVITAS BALANCED SCORECARD DALAM MANINGKATKAN KINERJA MANAJERIAL BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)

Balanced Scorecard Effectiveness In Publik Ownership Corporation Managerial 's Performance (BUMN)

R. Weddie Andriyanto & Mega Metalia

E-mail : rweddieandriyanto@gmail.com

Universitas Lampung

ABSTRACT

Performance measurement has been important thing for a company which can drive firm performance. In progress, performance measurement now has achieved an ideal model that is not only measure the financial aspect as an individual but also the customer aspect, internal business process, and learning and growth of company, known as Balanced Scorecard. Balanced Scorecard (BSC) that is introduced by Kaplan and Norton (1996) has success to improve performance in many big companies in United Statea, in various companies. In another country, empirical evidence shows multi results. While at Indonesia, there are only a few companies that implemented BSC which limited findings of empirical results. According to those, this research has done to give empirical evidence of this topic. Sample of this research is selected by purposive judgement sampling. This study use 15's of 70's BUMN as a sample, so the respond rate is 21%. The result of the independent sample t-test shows that BUMN managerial performance that using BSC is better than BUMN managerial performance in traditional performance measurement. This evidence can be used as preliminary research to investigate why Balanced Scorecard is not implemented in many companies in Indonesia.

Keyword: Balanced Scorecard, performance measurement, managerial.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Balanced Scorecard yang dipopulerkan oleh Robert Kaplan dan David Norton tahun 1990 sebagai salah satu model pengukuran kinerja pada sistem pengendalian manajemen modern, diyakini sebagai metode yang paling komprehensif dalam menilai kinerja. Kuncoro (2006) menyatakan bahwa BSC diciptakan karena pengukuran keuangan tidak lagi dianggap cukup untuk organisasi saat ini. Strategi untuk menciptakan nilai

telah bergeser dari mengatur asset yang terlihat (*tangible asset*) menjadi strategi yang berbasis pengetahuan yang menciptakan dan menyebarkan asset yang tak terlihat (*intangible asset*), termasuk hubungan dengan pelanggan, jasa dan produk yang inovatif, proses operasi yang responsive dan berkualitas tinggi, keahlian dan pengetahuan karyawan, teknologi yang mendukung karyawan dan menghubungkan dengan pelanggan serta pemasok, dan iklim organisasi yang membantu inovasi, pemecahan masalah dan pengembangan. Tujuan penelitian ini adalah menguji

bahwa apakah system pengukuran yang komprehensif, *Balanced Scorecard* mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Crenhall (1997) memberikan bukti yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis, yang mendorong para manajer untuk mengevaluasi dan menguji kembali bagaimana komplemen-komplemen dalam program TQM meningkatkan profitabilitas memadai. Tiap unit bisnis dalam organisasi mengembangkan ukuran BSC untuk merefleksikan tujuan dan strateginya. Ukuran yang dapat digunakan berupa *common measure* dan *unique measure*. *Common measure* biasanya untuk cabang atau unit, sedangkan ukuran unik (*unique measure*) diperuntukkan bagi tiap unit bisnis (Kaplan dan Norton, 1996). Hasil penelitian Lipe dan Salterio (2000) menunjukkan bahwa divisi satu memiliki kinerja yang lebih baik (atau lebih buruk) daripada divisi dua dalam *common measure*, dan divisi juga memiliki kinerja yang lebih baik (atau lebih buruk) daripada divisi dua dalam *unique measure*. Penelitian Lipe dan Salterio merupakan penelitian yang pertama kali mendokumentasikan kesulitan *cognitive* dalam menggunakan BSC, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer superior tampaknya tidak memperhatikan ukuran unik dalam evaluasi kinerja. Jika ukuran unik tidak mempengaruhi evaluasi kerja *ex post* bawahan, maka manajer bawahan tidak mungkin menggunakan ukuran unik dalam pembuatan keputusan *ex ante* (Holmstrom dan Milgrom, 1991).

Agency theory juga dapat menjelaskan pentingnya suatu sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk

diterapkan oleh perusahaan. Manajemen memperoleh kepercayaan dari pemilik untuk mengelola perusahaan sehingga pengelolaan manajemen terpisah dari pemilik. Agar manajemen (agen) bertindak sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai pemilik (principal) maka perlu dibuat suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan kedua belah pihak dalam meningkatkan utilitas mereka. Agen menginginkan penghargaan yang pantas dari principal atas kinerja yang dicapainya. Sedangkan principal mengharapkan tujuan investasinya (umumnya angka laba yang tinggi) dapat tercapai. Sistem pengukuran kinerja tradisional hanya memfokuskan pada aspek keuangan saja. Hal ini dianggap belum mewakili keseluruhan kinerja yang hendak dinilai. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil obyek BUMN karena masyarakat sangat mengharapkan kinerja BUMN dapat terus meningkat sehingga dapat turut serta dalam menstabilkan kondisi perekonomian Indonesia. Penerapan teori *principal-agent* dalam penelitian ini mendudukan pemerintah sebagai *principal*/pemilik perusahaan dan BUMN sebagai *agent*. Oleh sebab itu, pengukuran kinerja yang lebih komprehensif diperlukan agar principal mendapatkan gambaran yang lengkap mengenai kinerja BUMN.

Menurut Abeng (2005) *the only effective economic player in town* adalah BUMN. Satu-satunya harapan untuk membawa perekonomian bangsa ini keluar dari krisis adalah badan-badan usaha milik Negara. Dengan keberhasilan pemberdayaan dan pendayagunaan BUMN, maka pelunasan utang Indonesia bisa dipercayakan kepada BUMN. Jika dianggap asset BUMN saat

ini lebih kurang 60 milyar dollar, maka dalam waktu 5 tahun diharapkan bisa meningkatkan nilai pasarnya sampai 3 kali lipat, sehingga nilai asetnya menjadi 180 milyar dollar. Jika diasumsikan omzetnya tumbuh 20% per tahun, maka dalam tahun kelima nilai pasar dari seluruh BUMN bisa mencapai 210 milyar dollar. Jika 49% saja sahamnya dilepas ke publik atau ke investor strategis, sudah bisa dikumpulkan dana sekitar 100 milyar dollar. Jumlah yang mencukupi untuk menutup pinjaman pemerintah bersama seluruh bunganya. Lebih lanjut Sugiharto (2005) mengatakan bahwa per 31 Maret 2004, dilaporkan 31 BUMN merugi sementara 6 BUMN belum memasukkan laporan keuangan, dan 127 BUMN untung. Total kerugian mencapai Rp 4,5 triliun, dengan kumulatif keuntungan Rp 30 triliun. Oleh sebab itu, para pangambil keputusan di BUMN sudah selayaknya melakukan evaluasi terhadap berbagai hal yang diterapkan perusahaan, termasuk di dalamnya sistem pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan.

Permasalahan

Baik perusahaan swasta maupun BUMN bebas mendesain dan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang dianggap cocok dengan karakteristik perusahaan. Perusahaan yang dinamis lebih baik menggunakan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif seperti *Balanced Scorecard*. Pada BUMN telah ada perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard*, walaupun masih lebih banyak yang menerapkan sistem pengukuran kinerja yang hanya bertumpu pada aspek finansial saja

(tradisional). Dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang tepat, perusahaan dapat mendorong motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik karena karyawan percaya bahwa penghargaan yang akan mereka terima berdasarkan pada ukuran yang tepat. Suatu sistem pengukuran kinerja dikatakan efektif apabila dapat meningkatkan kinerja karyawan dan manajerial.

Berdasarkan hal tersebut, muncul pertanyaan dalam penelitian ini yaitu: apakah kinerja manajerial pada perusahaan yang menggunakan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang menerapkan sistem pengukuran kinerja tradisional pada Badan Usaha Milik Negara.

LANDASAN TEORI

Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis

Anderson dan *Clancy* (1991) dalam *Yuwono*, dkk (2007) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.”

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja diperlukan manager sebagai bahan koreksi atau penyesuaian rencana masa depan dan pengendalian aktivitas

perusahaan. Pada *perusahaan* yang masih berskala kecil, manajer masih dapat menggunakan informasi keuangan saja karena seluruh aktivitas perusahaan masih dapat dikendalikan (sistem pengukuran kinerja tradisional). Namun ketika perusahaan mulai membesar, yang ditandai dengan bertambahnya stakeholders, produk yang dihasilkan lebih dari satu macam dan semakin banyaknya transaksi perusahaan baik internal maupun eksternal, dapat dipastikan bahwa pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan saja sudah tidak mampu memberikan informasi yang menyeluruh bagi semua pihak. Oleh sebab itu diperlukan pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek perusahaan.

Balance Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (1996) Balanced Scorecard merupakan:

“...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures on customer satisfaction, internal – operational measures that are the drivers of future financial performance.”

Dengan demikian *Balanced Scorecard* merupakan ukuran kinerja yang komprehensif. *Model* ini diharapkan dapat mewujudkan kinerja keuangan perusahaan yang baik dan *sustainable*. Ada 4 (empat) aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran

dan pertumbuhan. Berikut dijelaskan perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

Perspektif Keuangan

Bagi sebagian besar perusahaan, tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan resiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan di antara keempat perspektif scorecard (Kaplan dan Norton, 1996). Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tiga tahapan dalam siklus kehidupan bisnis yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*) dan menuai (*harvest*).

Perspektif Pelanggan

Kaplan dan Norton (1996) mengelompokkan dua pengukuran dalam perspektif ini yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*. *Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*. Sedangkan *customer value propositions* merupakan pemicu kinerja yang didasarkan pada *product/service attributes*, *customer relationship*, *image* dan *relationship*.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perbedaan perspektif bisnis internal pada pendekatan tradisional dan BSC adalah (Secakusuma, 1997 dalam Yuwono, 1997):

- a. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya,

BSC melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan.

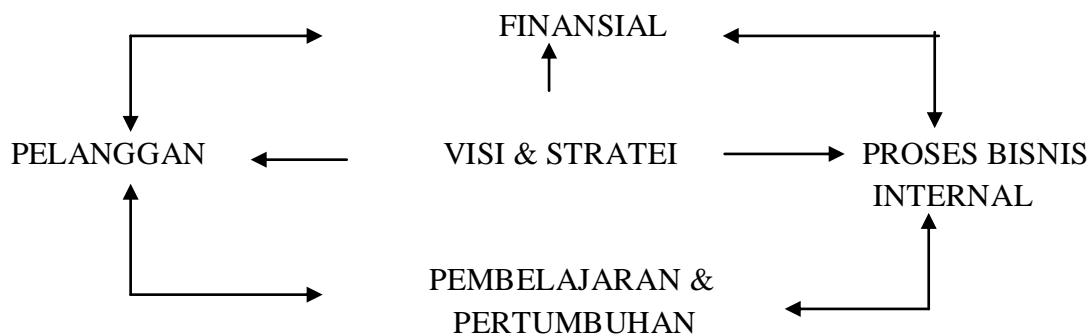
- b. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan BSC, proses inovasi dimasukkan dalam proses bisnis internal.

Sedangkan Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam inovasi, operasi dan layanan purna jual.

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hal-hal yang berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang menuju perbaikan merupakan contoh adanya pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun model *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1. Model Balanced Scorecard



Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Agar manajemen (agen) bertindak sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai pemilik (principal) maka perlu dibuat suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan kedua belah pihak dalam meningkatkan utilitas mereka. Agen menginginkan penghargaan yang pantas dari principal atas kinerja yang dicapainya. Sistem pengukuran kinerja tradisional hanya memfokuskan pada aspek keuangan saja. Pengukuran kinerja yang lebih komprehensif diperlukan agar principal mendapatkan gambaran dari berbagai aspek yang terjadi di perusahaan.

Teori agensi secara eksplisit menghubungkan pelaporan informasi usaha manajerial (Baiman 1982, 1990; Eisenhardt 1989). Ketika suatu informasi tidak sempurna mengenai usaha agen, maka informasi yang asimetri pun ada dan agen memiliki peluang bertindak menggunakan cara yang tidak konsisten dengan tujuan yang penting tanpa terdeteksi oleh pimpinan (Baiman 1982). Felham & Xie (1994) menyajikan model analitik bahwa meluasnya teori agensi kepada konteks seseorang manajer (agen) yang telah bertanggung jawab terhadap berbagai tugas.

Penelitian-penelitian yang Terkait

Mooraj (1999) menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat yang menambah informasi yang relevan bagi manajer, menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran organisasi. Artikel ini juga menggambarkan kenyataan bahwa proses implementasi BSC dapat dilakukan dengan proses formal dan informal, yang berarti menggunakan pula aturan yang tertulis dan tidak tertulis agar dapat diimplementasikan dengan sukses.

Sementara itu Hoque, Zahirul dan James (2000) menghubungkan penggunaan *Balanced Scorecard* dengan kinerja perusahaan serta hubungannya dengan ukuran perusahaan, tahapan *product-life cycle* dan posisi pasar perusahaan. Penelitian dilakukan terhadap 66 perusahaan pabrikan di Australia dan hasilnya menunjukkan bahwa makin besar perusahaan makin banyak menggunakan *Balanced Scorecard*. Selain itu, ditemukan bahwa perusahaan yang mempunyai proporsi produk baru yang lebih tinggi memiliki tendensi yang lebih besar untuk menggunakan pengukuran yang dikaitkan dengan produk baru tersebut. Sedangkan posisi pasar perusahaan tidak ditemukan berhubungan secara signifikan dengan penggunaan *Balanced Scorecard* yang lebih besar. Penelitian ini juga menemukan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* yang lebih besar berhubungan dengan perbaikan kinerja perusahaan, akan tetapi hubungan ini tidak tergantung secara signifikan pada ukuran perusahaan, posisi perusahaan dan *product-life cycle*.

Speckbacher, et.al (2003) memberikan bukti penggunaan *Balanced*

Scorecard (BSC) di Jerman, Austria, dan Switzerland. Mereka mengembangkan 3 tipe utama penggunaan BSC yang merefleksikan fase yang sukses dari evolusi konsep BSC ini. Sampel diambil dari perusahaan-perusahaan yang telah mempublik di ketiga negara tersebut dengan tingkat respon sebanyak 87%. Analisis dilakukan dengan mengklasifikasikan perusahaan ke dalam berbagai tipe, mulai dari yang menggunakan BSC yang asli (*BSC's origin*) sampai dengan BSC yang *advance* dengan menggunakan sistem manajemen strategis terintegrasi yang menggambarkan strategi perusahaan dengan logika *cause and effect* (sebab-akibat) yang dihubungkan dengan *reward system*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk melihat implementasinya. Peneliti menggunakan kerangka teoritis dalam menganalisis perbedaan, implementasi dan manfaat dari berbagai tipe BSC yang berbeda. Sedangkan Kocakulah dan Austill (2007) mengemukakan 16 aspek positif dan hanya 3 kendala yang ditemukan dari penerapan BSC di industri kesehatan, di antaranya adalah rumitnya menentukan indikator yang tepat untuk tiap kinerja yang diharapkan dan perlunya mengedukasi para stakeholder dalam memahami informasi yang disediakan oleh BSC.

Sistem kontrol yang komprehensif seperti *Balanced Scorecard* telah menstimulasi pertumbuhan yang menarik menurut para peneliti. Studi Lipe & Salterio (2000) yang menemukan bahwa pada saat menggunakan *Balanced Scorecard*, para evaluator cenderung menggunakan ukuran yang umumnya lebih unik daripada membandingkan divisi yang

berseberangan. Akan tetapi, studi tersebut tidak secara langsung menunjuk apakah sistem kontrol yang komprehensif mempengaruhi arah usaha.

Chenhall & Langfield-Smith (1998) menyurvei 186 perusahaan Australia dan menemukan korelasi positif yang signifikan antara penggunaan “balanced” sistem kontrol manajemen dan kinerja yang tinggi. Hogue dan James (1998) mensurvei perusahaan Australia dan menemukan bahwa lebih banyak *Balanced Scorecard* yang menggunakan secara positif hubungan kinerja organisasi. Hasil dari dua studi tersebut menyajikan beberapa fakta inicial bahwa penggunaan sistem kontrol yang komprehensif yang dihubungkan dengan adanya perbaikan kinerja organisasi. Akan tetapi, desain korelasi dari kedua survei tersebut tidak memberikan kesimpulan yang jelas mengenai sebab dan akibat.

Perumusan Hipotesis

Balanced Scorecard merupakan satu set ukuran kinerja yang komprehensif yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi juga dari aspek pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa kinerja eksekutif dihasilkan dari konsep ini. Dari model BSC dapat dilihat bahwa dalam mewujudkan kinerja yang baik perusahaan harus mampu memberi kepuasan kepada konsumen dengan menyediakan *value* terbaik bagi pelanggan, yang dihasilkan dari proses yang produktif dan biaya yang efektif, tenaga kerja yang produktif dan berkomitmen yang akan dihasilkan oleh

proses pembelajaran berkelanjutan. Proses yang saling berkait tersebut akan menghasilkan kinerja keuangan yang sesungguhnya. Model ini diharapkan dapat mewujudkan kinerja keuangan perusahaan yang baik dan *sustainable*. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$H_0: \mu A = \mu B$ ”tidak terdapat perbedaan kinerja manajerial antara BUMN yang menerapkan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dengan BUMN yang menerapkan sistem pengukuran kinerja tradisional”

$H_A: \mu A > \mu B$ ”kinerja manajerial BUMN yang menerapkan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* lebih baik dibandingkan dengan BUMN yang menerapkan sistem pengukuran kinerja tradisional”

METODE PENELITIAN

Data dan Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil jawaban responden dari kuesioner yang dikirimkan peneliti. Responden yang dipilih untuk mengisi kuesioner adalah manajer level atas dan menengah dengan alasan bahwa manajer pada level ini mengetahui sistem pengukuran kinerja yang diterapkan perusahaan dan juga dapat menilai kinerja manajer di bawahnya. Masing-masing perusahaan dikirim kuesioner rata-rata sebanyak 6-10 buah dengan

distribusi manajer level atas dan manajer level menengah.

Populasi penelitian adalah seluruh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ada yaitu *sebanyak* 129 perusahaan. BUMN dikelompokkan menjadi 2 kategori yaitu BUMN Non Jasa Keuangan dan BUMN Jasa Keuangan. Dalam kategori BUMN Non Jasa Keuangan terdapat perusahaan yang bergerak di bidang infrastruktur (menyediakan barang/jasa untuk kepentingan masyarakat, seperti: listrik dan bandara) dan Non infrastruktur. Sampel diambil berdasarkan *purposive judgement sampling* dengan pertimbangan bahwa perusahaan yang digunakan sebagai sampel memiliki karakteristik yang sama. Kriteria yang

digunakan untuk menyeleksi sampel adalah lingkungan perusahaan yang dinamis, maksudnya perubahan lingkungan perusahaan cukup cepat sehingga perlu diadopsi oleh produk/jasa yang dihasilkan perusahaan. Kriteria ini digunakan karena untuk lingkungan perusahaan yang relatif stabil, perusahaan biasanya tidak memilih *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerjanya (Mowen, 2005).

Oleh sebab itu, peneliti memutuskan untuk mengambil sebanyak 70 perusahaan yang *dimintai* untuk mengisi kuesioner baik melalui *mail survey* (surat) maupun *pick-up survey* (diambil langsung) dengan distribusi sebagai berikut:

Tabel 1. Sampel Penelitian

BIDANG USAHA	NAMA PERUSAHAAN	JUMLAH
1. Non Jasa Keuangan		
Bidang Niaga	1. PT Dharma Niaga 2. PT Pantja Niaga 3. PT Cipta Niaga 4. PT Sarinah	4
Bidang Industri Farmasi dan Aneka Industri	1. PT Bhanda Ghara Reksa 2. PT Indo Farma 3. PT Kimia Farma 4. PT Bio Farma 5. PT Rajawali Citra Nusantara 6. PT Garam 7. PT Industri Gelas 8. PT Industri Soda Indonesia 9. PT sandang Nusantara 10. PT Cambrics Primisima	10
Bidang Kertas, Percetakan dan Penerbitan	1. PT Kertas Leces 2. PT Yertas Kraft Aceh 3. Pradnya Paramita 4. PT Balai Pustaka	4
Bidang Industri Strategis	1. PT Dirgantara Indonesia 2. PT DAHANA	8

	<ol style="list-style-type: none"> 3. PT Barata Indonesia 4. PT Boma Bisma Indra 5. PT Krakatau Steel 6. PT Industri Kereta Api 7. PT Industri Telekomunikasi Indonesia 8. PT Len Industri 	
Bidang Konstruksi Bangunan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nindya Karya 2. PT Widya Karya 3. PT Waskita Karya 4. PT Adhi Karya 5. PT Bratas Abipraya 6. PT Hutama Karya 7. PT Istaka Karya 8. PT Pembangunan Perumahan 	8
Bidang Sarana Perhubungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT Pelayaran Djakarta Lloyd 2. PT Angkutan sungai, danau, dan penyeberangan (ASDP) 3. PT Pelayaran Bahtera Adiguna 4. PT Kereta Api Indonesia 5. PT Pelabuhan Indonesia 2 6. PT Garuda Indonesia 7. PT Merpati Airlines 	7
Bidang Pos	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT Pos Indonesia 	1
Bidang Penyiaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT Televisi Republik Indonesia 	1
Bidang Perkebunan	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT Perkebunan Nusantara I 2. PT Perkebunan Nusantara II 3. PT Perkebunan Nusantara III 4. PT Perkebunan Nusantara IV 5. PT Perkebunan Nusantara V 6. PT Perkebunan Nusantara VI 7. PT Perkebunan Nusantara VII 8. PT Perkebunan Nusantara VIII 9. PT Perkebunan Nusantara IX 10. PT Perkebunan Nusantara X 11. PT Perkebunan Nusantara XI 12. PT Perkebunan Nusantara XII 13. PT Perkebunan Nusantara XIII 14. PT Perkebunan Nusantara XIV 	14

Sektor Pelayanan Umum	1. PT PLN 2. Perum Perumnas 3. Perum Jasa Tirta I 4. Perum Jasa Tirta II 5. Perum PPD 6. Perum Damri 7. Perum Pegadaian	7
II. Jasa Keuangan		
Perbankan	1. PT BNI 46 2. PT Bank Mandiri 3. PT BRI	3
Asuransi	1. PT Jamsostek 2. PT Askes 3. PT Jiwasraya	3
TOTAL		70

Variabel Penelitian

Variabel Independen

1. Penerapan *Model Balanced Scorecard* sebagai kategori 1
2. Penerapan *Model Tradisional* sebagai kategori 2

Kategori ini diukur dengan menggunakan *Baldrige Criteria* (Yuwono, 2007).

Variabel dependen: kinerja manajerial

Kinerja manajerial diukur dengan kuesioner yang diadopsi dari Mahoney (1969).

Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dibagi menjadi 2 bagian. Bagian A ingin mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan saat ini yang mencakup berbagai tolok ukur. Kuesioner diadopsi *The Baldrige Criteria* (Yuwono, 2007) yang telah digunakan di Amerika. Hasil evaluasi ini dapat menunjukkan sistem pengukuran

kinerja yang diterapkan perusahaan. Kuesioner bagian A ini terbagi dalam 3 sub bagian pengukuran. Sub bagian I meliputi 5 pertanyaan menyangkut keseluruhan pendekatan pengukuran yang ada. Sub bagian II mencakup berbagai jenis tolok ukur spesifik: tolok ukur yang berhubungan dengan pelanggan, pegawai, keuangan, operasional, pemasok, kualitas produk/jasa, lingkungan. Sub bagian III meliputi pertanyaan mengenai pelaporan dan analisis dalam perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah melakukan penghitungan nilai untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan. Penghitungannya dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Total pertanyaan 1-5 : _____ x 2 = _____

Total pertanyaan 6-40 : _____

Total pertanyaan 41-50: _____ x 2 = _____ +

Total nilai _____

Dari penghitungan nilai, skor maksimum yang dapat diperoleh sebuah perusahaan adalah 325. jika nilai antara 276-325 maka perusahaan dapat

dikategorikan menggunakan *Balanced Scorecard* (kategori 1). Sedangkan jika kurang dari 276 maka dikategorikan menggunakan pendekatan tradisional (kategori 2).

Sedangkan bagian B berisi pertanyaan-pertanyaan yang diadopsi dari Mahoney et.al (1969). Dimensi kinerja manajerial yang diukur meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi. Skala kinerja terdiri dari 1 s.d. 3 untuk kinerja di bawah rata-rata, 4 s.d. 6 untuk kinerja rata-rata dan 7 s.d. 9 untuk kinerja di atas rata-rata. Pada penelitian Mahoney menggunakan *self rating*, yang berarti seorang manajer menilai dirinya sendiri. Sedangkan dalam penelitian ini, responden menilai manager yang berada di bawahnya.

Uji Validasi dan Reliabilitas

Untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel digunakan uji validitas dan reliabilitas. Validitas kuesioner dilakukan dengan mengujicobakan kuesioner kepada 10 orang responden. Pengujian ini disebut *construct validity*, yaitu melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk/variabel.

Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan *independent sample t-test* dengan $\alpha = 1\%$ untuk melihat perbedaan kinerja manajerial pada BUMN yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* dan pengukuran kinerja tradisional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Dari 70 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dikirim kuesioner, hanya 15 BUMN yang mengembalikan, dengan jumlah kembalikan kuesioner yang bervariasi sesuai dengan banyaknya manajer yang bersedia mengisi. Jadi, tingkat respon yang dilihat dari kuesioner yang kembali mencapai 21% (tabel 2).

Untuk meningkatkan *repon rate*, metode survey yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mail survey* dan *pick-up survey* (peneliti mengambil kuesioner pada waktu yang dijanjikan perusahaan). Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa sebagian besar kuesioner yang kembali berasal dari metode *pick-up survey*.

Tabel 2. Pengembalian Kuesioner

NO	NAMA PERUSAHAAN	METODE SURVEY	JUMLAH KUESIONER	MODEL YANG DITERAPKAN	
				BSC	TRAD
1	PTPN VII	Pick-up survey	10		10
2	PT JAMSOSTEK	Pick-up survey	7	7	
3	PT BNI	Pick-up survey	6		6
4	PT PEMBANGUNAN PERUSAHAAN	Mail survey	6		6

5	PT POS INDONESIA	Pick-up survey	6		6
6	PT PELINDO 2	Pick-up survey	3	3	
7	PT TELKOM INDONESIA	Pick-up survey	6	6	
8	PERUM DAMRI	Pick-up survey	6		6
9	PT JIWASRAYA	Pick-up survey	3		3
10	PT ASKES	Pick-up survey	6		6
11	PT ADHI KARYA	Mail survey	6	6	
12	PERUM BANGUNAN	Pick-up survey	1		1
13	PT BRI	Pick-up survey	3	3	
14	PT GARUDA INDONESIA	Mail survey	6	6	
15	PT PLN	Pick-up survey	3		3
	Total		78	31	47
	Prosentase		21%		

Untuk menghindari bias karena perbedaan metode survey yang digunakan, peneliti *melakukan* uji bela dengan menggunakan *independent sample t-test* untuk kedua metode survey. Hasilnya (dapat dilihat pada lampiran 1) menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja yang menggunakan metode *mail-survey* dan *pick-up survey*, sehingga semua data dapat digunakan.

Sebelum kuesioner disebarkan, terlebih dahulu dilakukan pilot test untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 3 menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan reliabel dengan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,888. sedangkan uji validitas pada tabel 4 menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) yang hasilnya menunjukkan bahwa keseluruhan pertanyaan valid. CFA digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensional atau apakah indikator-indikator (kinerja 1 sampai kinerja 8) yang digunakan dapat

mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel kinerja (Ghozali, 2005). Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA) = 0,835, yang berarti dapat dilakukan analisis faktor karena nilainya > 0.50. Demikian pula dengan nilai Bartlett test dengan Chi-square = 355,242 dan signifikan pada 0.00, maka dapat disimpulkan bahwa uji analisis faktor dapat dilanjutkan. Hasil matriks komponen menunjukkan bahwa ke delapan indikator mampu menjelaskan sebesar 57,137% dan seluruh mengumpulkan pada komponen1. Hal ini berarti bahwa seluruh indikator dapat digunakan untuk mengukur variabel kinerja (valid).

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat 6 (enam) BUMN yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* dan 9 (sembilan) BUMN menerapkan pengukuran kinerja tradisional. Tabel 6 menunjukkan bahwa rata-rata kinerja

manajerial pada BUMN yang menerapkan *Balanced Scorecard* adalah 7,06 sedangkan rata-rata kinerja manajerial pada BUMN yang menerapkan pengukuran kinerja tradisional adalah 6,81. Pengujian dilakukan terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan *independent sample t-test* dan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada BUMN yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* lebih baik daripada BUMN yang menerapkan pengukuran kinerja tradisional secara signifikan (tabel 7).

Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,884	,888	8

Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,835
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	355,242
Df	28
Sig.	,000

Tabel 5. Matriks Komponen

	Componen	
	1	2
Kinerja 1	,501	,770
Kinerja 2	,642	,575
Kinerja 3	,723	,233
Kinerja 4	,863	-,214
Kinerja 5	,791	-,251
Kinerja 6	,780	-,180
Kinerja 7	,833	-,350
Kinerja 8	,844	-,129

Tabel 6. Deskriptif Statistik

MODEL PENGUKURAN KINERJA	N	MEAN	STD. DEVIATION	STD. ERROR MEAN
BSC	250	7,06	0,988	0,063
TRADISIONAL	376	6,81	1,089	0,056

Tabel 7. Hasil Independent Sample t-test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig.
Kinerja Equal variances assumed	,216	,642	2,826	624	,005
Equal variances not assumed			2,882	567,745	,004

Pengukuran kinerja BUMN sebenarnya telah mulai mengarah ke *Balanced Scorecard*. Hal ini ditunjukkan dengan adanya Keputusan Menteri Keuangan No. 198/KMK.016/1998 tentang penilaian kesehatan BUMN. Dalam surat keputusan itu diisyaratkan bahwa penilaian kinerja BUMN meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Dari tabel 8 dapat dilihat pula bahwa kebanyakan BUMN telah melakukan pengukuran kinerjanya mengarah pada *Balanced Scorecard* yang ditunjukkan oleh nilai skor rata-rata 238-265. Sementara apabila BUMN mencapai skor diatas 273 maka dapat dikatakan telah menerapkan *Balanced Scorecard* (Yuwono, 2007).

Hasil scoring yang dilakukan pada BUMN untuk menentukan system pengukuran kinerja yang telah

diterapkan perusahaan, menunjukkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (PT BRI) dengan skor 315 dan PT Telekomunikasi Indonesia (PT Telkom) dengan skor 310 hampir sempurna dalam menerapkan *Balanced Scorecard* (skor maksimum 325). Ketidaksempurnaan ini disebabkan ada beberapa indikator yang sulit diterjemahkan ke dalam strategi perusahaan. Kedua BUMN ini telah memfokuskan pada pelanggan karena pelangganlah yang telah membuat lingkungan perusahaan ini menjadi sangat dinamis. Perbaikan-perbaikan dan inovasi terus dilakukan BUMN ini untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Hal ini tentunya dapat juga dilakukan oleh BUMN yang lain.

Tabel 8. Hasil Skoring Kategori Penerapan Model Pengukuran Kinerja

NO	BUMN	SKOR	MODEL PENGUKURAN KINERJA YANG DITERAPKAN	
			BSC	TRADISIONAL
1	PTPN VII	238		√
2	PT JAMSOSTEK	274	√	
3	PT BNI	265		√
4	PT Pembangunan Perumahan (PP)	261		√
5	PT POS INDONESIA	255		√

6	PT PELINDO 2	284	√	
7	PT TELEKOMUNIKASI	310	√	
8	PERUM DAMRI	239		√
9	PT ADHI KARYA	274	√	
10	PT GARUDA INDONESIA	273	√	
11	PT PLN	264		√
12	PT ASKES	263		√
13	PT JIWASRAYA	246		√
14	PERUM PEGADAIAN	246		√
15	PT BRI	315	√	

Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa kinerja manajerial pada BUMN yang telah menerapkan model pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* lebih baik daripada BUMN yang belum menerapkannya. Dengan kata lain, dapatlah dikatakan bahwa *Model Balanced Scorecard* efektif dalam meningkatkan kinerja manajerial di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Hal ini senada dengan hasil penelitian Hoque dan James (2000) yang menemukan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* yang lebih besar berhubungan dengan perbaikan kinerja perusahaan, akan tetapi hubungan ini tidak tergantung secara signifikan pada ukuran perusahaan, posisi perusahaan dan product-life cycle. Mooraj (1999) juga telah menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat yang menambah informasi yang relevan bagi manajer dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran organisasi.

Konsep pengukuran dengan hanya mengandalkan pada ukuran keuangan saja hanya mampu memberikan informasi kepada manajemen dan pemilik mengenai profitabilitas perusahaan. Padahal ukuran profitabilitas memungkinkan adanya

rekayasa laporan keuangan agar memberikan gambaran yang lebih baik. Dengan menggunakan BSC, kinerja perusahaan lebih dapat terefleksi dan going concern perusahaan dapat diestimasi dengan lebih baik. Oleh sebab itu, sangatlah masuk akal apabila dengan diterapkannya model BSC ini akan meningkatkan kinerja manajerial.

Akan tetapi apabila dianalisa lebih lanjut, dengan sedikitnya BUMN yang telah menerapkan BSC menimbulkan pertanyaan mengapa banyak BUMN yang tidak mau atau belum mau menerapkannya. Dari 15 BUMN yang mengembalikan kuesioner, ternyata yang telah menerapkan BSC hanya 6 BUMN yang berarti hanya 40% saja. Dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Keuangan No. 198/KMK.016/1998 tentang penilaian kesehatan BUMN, yang didalamnya memuat indikator-indikator yang harus dicapai BUMN agar dapat dikatakan sehat, menggunakan banyak aspek penilaian yang senada dengan *Balanced Scorecard*. Tentunya hal ini perlu dikaji lebih lanjut pada penilaian berikutnya untuk menginvestigasi faktor-faktor apa yang dirasakan BUMN sehingga belum menerapkan *Balanced Scorecard*. Setelah ditemukannya faktor-faktor ini,

lalu dapat diformulasikan pengukuran kinerja seperti apa yang cocok (fit) dengan kondisi BUMN di Indonesia dalam upaya untuk meningkatkan kinerja BUMN secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini pertama, kinerja manajerial pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* lebih baik dibandingkan dengan BUMN yang menerapkan pengukuran kinerja tradisional. Model pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* menuntut perusahaan untuk mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif proses bisnis internal. Sedangkan pengukuran kinerja tradisional hanya mengukur dari satu perspektif saja yaitu aspek keuangan. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini menyarankan bahwa sebaiknya BUMN dapat segera menerapkan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* agar kinerjanya dapat meningkat.

Kedua, sistem pengukuran kinerja yang saat ini diterapkan oleh BUMN telah mengarah kepada *Balanced Scorecard*, karena sesuai dengan KMK 198/KMK.016/1998, penilaian kesehatan BUMN juga dilakukan melalui berbagai aspek tidak hanya aspek keuangan. Walaupun peraturan ini belum memenuhi keempat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, hal ini telah menunjukkan bahwa perhatian

pemerintah untuk meningkatkan kinerja BUMN sudah ada.

Ketiga, hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Hoque dan James (2000) dan Mooraj (1999) yang juga menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu pertama, kurang tersedianya referensi studi-studi terdahulu yang berkaitan dengan hubungan *Model Balanced Scorecard* (BSC) dengan kinerja manajerial. Hal ini menjadi masalah karena tanda (sign) harus dilekatkan pada hipotesis karena penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris bahwa model BSC lebih baik dalam meningkatkan kinerja manajerial daripada model pengukuran kinerja tradisional.

Kedua, metode *purposive judgement sampling* yang digunakan dalam penelitian ini dikuatirkan dapat mengganggu hasil penelitian ini. Tingkat respon juga dinilai masih cukup rendah.

Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

1. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan teknik sampling yang lain dengan pertimbangan dapat lebih mendekati keadaan populasi sebenarnya.
2. Bagi Badan Usaha Milik Negara sebaiknya mulai *concern* terhadap perbaikan di bagian pengukuran kinerja ini, karena kekeliruan dalam memilih sistem pengukuran

- kinerja dapat mengakibatkan kinerja yang tidak diharapkan.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menginvestigasi faktor-faktor yang menjadi diterapkannya **Balanced Scorecard** pada BUMN.
 4. Agar dapat lebih meyakinkan hubungan kausalitas antara system pengukuran kinerja dan kinerja manajerial, perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan metodologi yang lain seperti : eksperimen.
- Feltham, G.A. dan J. Xie. 1994. *Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-task Principal/Agent Relations*. The Accounting Review Vol. 69
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1992. *Organisasi (Perilaku, Struktur dan Proses)*. Edisi kelima. Jilid 1. Jakarta: Erlangga

DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, Tanri. 2005. *BUMN Indonesia, Isu, Kebijakan dan Strategi*. Elex Media Komputindo.
- Baiman, S. 1982. *Agency research in Managerial Accounting: A Survey*. Journal of Accounting Literature Vol.1
- Crenhall R.H. 1997. *Reliance on Manufacturing Performance Measures. Total Quality Management and Organizational Performance*. Management Accounting Research
- Dirks, Paula Van Veen dan Wijn, Martin. 2002. *Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecards*. Long Range Planning. Vol.35 Issue 4
- Eisenhardt, K. 1989. *Agency Theory: An Assesment and Review*. Academy of Management Review Vol.14
- Holmstrom, B., dan P. Milgrom. 1991. *Multitask principal-agent analysis: Incentive Contract, assets ownership, and Job design*. Journal of Law, Economics and Organization Vol. 7
- Hoque, Zahirul dan James, Wendy. 2000. *Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance*. Journal of Management Accounting Research
- Jensen, M.C., and W.H. Meckeling, 1976. *Theory of the Firm Manajerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure*, Journal of Financial Economics
- Kaplan, Robert S., dan Norton, David P. 1996. *Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press

- Kaplan, Robert S., dan Norton, David P. 1993. *Putting the BSC to Work*. Harvard Business Review
- Kuncoro, Mudrajat. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Penerbit Erlangga
- Lipe, Marlys Gascho dan Salterio, Steven E. 2000. *The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures*. The Accounting Review Vol. 75 No. 3
- Mulyadi. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Milgrom, P, dan J. Roberts. *The Economic of Modern Manufacturing Technology, Strategy and Organization*. The American Economic Review (June, 1990).
- Mooraj, et.al. 1999. *The Balanced Scorecard: A Necessary Good or An Unnecessary Evil*. European Management Journal. Vol. 17 Issue 5.
- Mowen, Hansen, 2005. *Management Accounting*, South-Western of Thomson Learning
- Scott, W.R., 1997. *Financial Accounting Theory*, Prentice Hall, Inc. A. Simon & Schuster Company, New Jersey
- Sugiharto, 2005. *Restrukturisasi, Profitisasi, Privatisasi*, Elex Media Komputindo.
- Snyder, Monteze. et.al. 1996. *Public and Private Organizations in Latin America: a Comparison of Reward Preferences*, International Journal of Public Sector Management, Vol.9 no.2
- Speckbacher, et.al. 2003. *A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecard in German-Speaking Countries*. Management Accounting Research. Vol. 14 Issue 4.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan, 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta