

**ANALISIS SIKAP PIMPINAN BADAN USAHA MILIK
NEGARA TERHADAP *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

THESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi



Diajukan Oleh :

Nama : Suranto
NIM : C4C099241

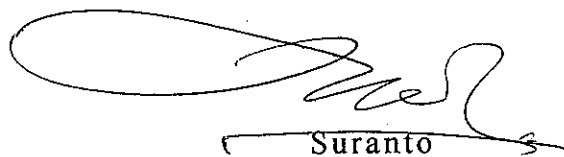
**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2003**



Surat Pernyataan

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang diajukan adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi lain. Sepanjang pengetahuan saya, tesis ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian terdahulu dan belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diacu secara tertulis dan disebutkan pada daftar pustaka.

Semarang, Agustus 2003



Suranto

Tesis berjudul

**ANALISIS SIKAP PIMPINAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
TERHADAP *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh
Suranto

Telah dipertahankan didepan dewan penguji pada tanggal 29 Agustus 2003
Dan dinyatakan telah memenuhi untuk diterima

Susunan Tim Penguji

Pembimbing 1

DR. Imam Ghozali, M.Com. Akt

Pembimbing 2

Drs. H. M. Nasir, M. Si, Akt.

Anggota Tim Penguji

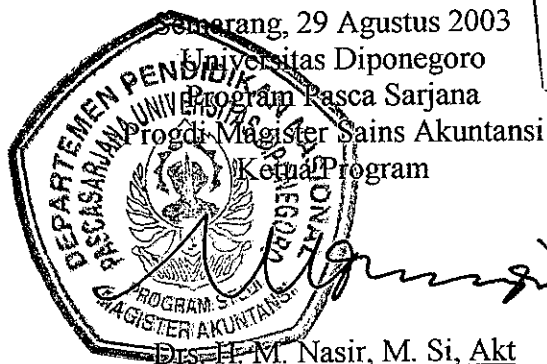
Drs. H. Rahardja, MSi, Akt

Drs. M. Kholiq Mahfud, MSi

Dra. Zulaikha, Msi, Akt

UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft: 2222 / 1 / MA / 1
Tgl. : 10 Feb 04

Semarang, 29 Agustus 2003



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

...Sesungguhnya beserta Kesulitan itu ada Kemudahan...

(QS. Al Insyirah : 6)

Karya Tulis Ini Kupersembahkan Kepada :

Ibu, Anak-Anakku dan Istriku Tercinta

ABSTRAKSI

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, dunia industri telah berkembang dengan sangat cepat. Perdagangan yang meliputi perdagangan produk-produk industri, baik manufaktur maupun jasa telah saling mengisi antara negara satu dengan yang lainnya. Hal ini membawa konsekuensi perdagangan yang semakin bebas dan kompetisi yang semakin ketat. Semua hal di atas menuntut perusahaan untuk semakin memperhatikan kinerjanya masing-masing supaya dapat tetap unggul diantara para pesaingnya. Sehubungan dengan itu diperlukan suatu sistem penilaian kinerja yang akurat, yang dapat menggambarkan kondisi kinerja yang akurat dan tidak bias, maka pengambilan keputusan di perusahaan dapat memantau perusahaannya dengan baik dan dapat mengambil langkah-langkah strategis dengan tepat berdasarkan informasi kinerja yang dihasilkan dari sistem tersebut. Di Indonesia, belum terdapat laporan yang menunjukkan tentang penerapan BSC sebagai sistem penilai kinerja perusahaan. Hal ini tentunya patut menjadi perhatian, mengingat bahwa sebentar lagi era persaingan bebas akan masuk ke Indonesia dan perusahaan-perusahaan di Indonesia harus bersaing dengan perusahaan – perusahaan asing yang mungkin lebih baik dalam sistem manajemennya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan dan menganalisis perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristik BUMN.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif dengan menggunakan analisis *Fishbien's Attitude Model* untuk mengetahui sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja Perusahaan dan analisis *Chy Square* untuk mengetahui perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan berdasarkan karakteristik BUMN.

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut ; Hasil analisis sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang positif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai skor sikap yang ditunjukkan oleh skor total sikap sebesar 28,956 dan Hasil analisis perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristik BUMN menunjukkan bahwa sikap pimpinan BUMN memiliki perbedaan yang nyata terhadap karakteristik BUMN yang ditunjukkan oleh nilai *Chi-Square* hitung yang lebih besar dari nilai *Chi-Square* tabel untuk semua karakteristik BUMN.

ABSTRACT

In this current globalization era, industrial field grow rapidly. Trading that include industrial products, whether manufacture or service, have complement each other between countries. This resulted in more free trade consequences and tight competition. These demanded firms to more considering their own performance to keep ahead from their competitors. Accordingly, firms necessarily needs an accurate performance evaluation system, that can figure out accurate and unbiased performance conditions, so the decision makers in the firms can observe their firms and take strategic measures based on the performance information from the system. In Indonesia, there is yet a report about BSC application as a performance evaluation system of firms. This should be carefully considered, because not for long time the free competition era will entered in Indonesia and the Indonesian firms must compete with foreign firms that may be better in their management system. This study was aimed to examine BUMN leader attitude toward BSC as firm's performance evaluation system and analyze the difference between BUMN leader attitudes toward BSC as BUMN performance evaluation system based on BUMN characteristics.

The analysis methods used in this study were quantitative analysis method using Fishbein's Attitude Model to show BUMN leader attitude toward firm performance evaluation system and Chi Square analysis to examine the difference of BUMN leader attitude toward BSC as a firm performance evaluation system based on BUMN characteristics.

Based on the results, it can be drawn conclusion as follows: The result of BUMN leader attitude analysis toward BSC as firm performance evaluation system show a positive result. This result is showed by attitude scores value of 28,956 and the analysis of BUMN leader attitude difference toward BSC as BUMN performance evaluation system based on BUMN characteristics shows that BUMN leader attitudes have significant difference toward BUMN characteristics, this evidenced by *Chi-Square* value that bigger than table value for all BUMN characteristics.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sungguh suatu kebahagiaan yang tiada tara bahwasanya Allah SWT telah mengijinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Akuntansi pada program pasca sarjana S2 di Universitas Diponegoro Semarang.

Adalah sebuah karunia bagi penulis dengan terselesaikannya tesis ini, sebab tanpa ada bantuan dari pihak-pihak lain penulis yakin tesis ini tidak akan terselesaikan. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Direktur Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Drs. H. M. Nasir, M. Si, Akt. dan Para Dosen beserta seluruh staf dan jajarannya, yang telah memberikan bimbingan dan pelayanan sebaik-baiknya.
2. Bapak Dr. H. Imam Ghozali M. COM, Akt sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. H. M. Nasir, M. Si, Akt. sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
4. Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan melalui Sekretaris Utama yang telah memberikan ijin dan dukungan.
5. Kepada Ibu, Anak dan Istri tercinta yang telah memberikan dukungan moral spiritual yang tiada hentinya.

Penulis panjatkan do'a kepada Allah SWT semoga amal dan kebaikan mereka mendapatkan balasan yang setimpal.

Penulis juga menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis yang belum sempurna ini, semoga dibalik ketidaksempurnaan tesis ini, masih terdapat manfaat bagi pembaca dan para peneliti selanjutnya dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.

Semarang, Agustus 2003

Penulis



Suranto

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Surat Pernyataan.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Motto dan Persembahan.....	iv
Abstraksi.....	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
1.3.1 Tujuan Penelitian	9
1.3.2 Manfaat Penelitian	10
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	11
2.1 Tinjauan Teoritis	11
2.1.1 Teori Sikap	11
2.1.2 Karakteristik Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	20
2.1.3 Penilaian Kinerja Perusahaan	22
2.1.4 Balanced Scorecard	25

2.1.4.1 Perspektif Finansial	34
2.1.4.2 Perspektif Pelanggan.....	36
2.1.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	38
2.1.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	39
2.2 Penelitian Terdahulu.....	41
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	46
2.4 Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Jenis dan Sumber Data	49
3.2 Populasi dan Sampel.....	49
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	50
3.4 Definisi Operasional Variabel	51
3.5 Teknik Analisis	52
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN	56
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian	56
4.2 Analisis Data dan Pembahasan	56
4.2.1 Identitas Perusahaan.....	57
4.2.1.1 Umur Perusahaan.....	57
4.2.1.2 Bidang Usaha.....	57
4.2.1.3 Status Kepemilikan.....	58
4.2.1.4 Status Kinerja Terakhir.....	59
4.2.1.5 Asset Perusahaan	60
4.2.1.6 Sales.....	60
4.2.1.7 Jumlah Tenaga Kerja.....	61
4.2.2 Analisis Fishbein's Attitude	62
4.2.2.1 Analisis Komponen Belief	62
4.2.2.2 Analisis Komponen Evaluasi	64
4.2.2.3 Analisis Terhadap Skor Sikap	65

4.2.3 Analisis Chi Square	67
4.2.3.1 Analisis perbedaan sikap berdasarkan umur BUMN	67
4.2.3.2 Analisis perbedaan sikap berdasarkan bidang usaha BUMN, Status Kepemilikan, Status Kinerja Pemasaran, Asset, Sales dan Jumlah Tenaga Kerja	71
 BAB V PENUTUP	 73
5.1 Kesimpulan	73
5.2 Saran	74

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Pengukuran Kinerja Perusahaan	24
Tabel 2.2.	Measuring Strategi Finansial Themes	35
Tabel 3.1.	Definisi Operasional Variabel	52
Tabel 4.1.	Identitas Perusahaan Berdasarkan umur	57
Tabel 4.2.	Identitas Perusahaan Berdasarkan Bisang Usaha.....	58
Tabel 4.3.	Identitas Perusahaan Berdasarkan Status Kepemilikan.....	58
Tabel 4.4.	Identitas Perusahaan Berdasarkan Status Kinerja Terakhir	59
Tabel 4.5.	Identitas Perusahaan Berdasarkan Asset.....	60
Tabel 4.6.	Identitas Perusahaan Berdasarkan Sales	61
Tabel 4.7.	Identitas Perusahaan Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja.....	61
Tabel 4.8.	Rata-rata Skor Komponen Belief	63
Tabel 4.9.	Rata-rata Skor Komponen Evaluasi	64
Tabel 4.10.	Sikap Pimpinan BUMN Terhadap BSC Sebagai Sistem Penilaian Kinerja BUMN	65
Tabel 4.11	Kategori Sikap Pimpinan BUMN Terhadap BSC Sebagai Sistem Penilaian Kinerja BUMN	66
Tabel 4.12.	Sikap Pimpinan BUMN Pada Masing-Masing Atribut Berdasarkan Umur	68
Tabel 4.13.	Perbedaan Sikap Pimpinan BUMN Pada Masing-Masing Atribut Berdasarkan Umur	69
Tabel 4.14.	Hasil Perhitungan Chi Square Berdasarkan Umur	70
Tabel 4.15.	Hasil Perhitungan Chi Square Berdasarkan usaha BUMN, Status Kepemilikan, Status kinerja Perusahaan, Asset, Sales dan Jumlah Tenaga Kerja	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. EMPAT Perspektif BSC	34
Gambar 2.2. The Customer Perspective-Core Measures	37
Gambar 2.3. The Customer Value Proportion Generic Model	38
Gambar 2.4. The Internal Business-Process Perspective- The Generic Value Chain Model.....	39
Gambar 2.5. The Learning Growth Measurement Framework	40
Gambar 2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis	47

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Lampiran 2. Data Mentah Sikap

Lampiran 3. Perhitungan Nilai Sikap

Lampiran 4. Hasil Perhitungan *Chi-Square*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, dunia industri telah berkembang dengan sangat cepat. Perdagangan yang meliputi perdagangan produk-produk industri, baik manufaktur maupun jasa telah saling mengisi antara negara satu dengan yang lainnya. Hal ini membawa konsekuensi perdagangan yang semakin bebas dan kompetisi yang semakin ketat. Semua hal di atas menuntut perusahaan untuk semakin memperhatikan kinerjanya masing-masing supaya dapat tetap unggul diantara para pesaingnya. Sehubungan dengan itu diperlukan suatu sistem penilaian kinerja yang akurat, yang dapat menggambarkan kondisi kinerja yang akurat dan tidak bias, maka pengambilan keputusan di perusahaan dapat memantau perusahaannya dengan baik dan dapat mengambil langkah-langkah strategis dengan tepat berdasarkan informasi kinerja yang dihasilkan dari sistem tersebut.

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan suatu sistem untuk mengukur kinerja perusahaan yang disebut Balanced Scorecard (BSC). Menurut Kaplan dan Norton, manager membutuhkan *guidance* untuk menuntun pada apa yang menjadi tujuan perusahaan. *Guidance* tersebut adalah BSC. BSC menerjemahkan misi perusahaan dan strategi ke dalam pengukuran kinerja yang komprehensif (*a comprehensive of performance measures*) yang menyediakan *framework* untuk pengukuran strategik dan sistem manajemen. BSC

mempertahankan penekanan pada pencapaian tujuan finansial dan menyertakan pendorong (*performance drivers*) dari tujuan finansial ini. BSC mengukur kinerja perusahaan dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Terdapat dua faktor penting yang saling berhubungan yang melatarbelakangi lahirnya BSC (Bambang Sudiby, 1997), yaitu; (1) semakin tidak memadainya pengukuran akuntansi untuk merefleksikan realitas bisnis yang mulai terasa sejak dekade 1970-an dan (2) terjadinya pergeseran-pergeseran fundamental dalam lingkungan bisnis sejak dekade 1970-an yang menyebabkan pergeseran-pergeseran yang fundamental pula dalam paradigma dan pendekatan manajemen bisnis pada dekade 1980-an dan 1990-an.

Sampai dengan munculnya BSC, penilaian kinerja bisnis masih kental diwarnai dengan tolok ukur keuangan seperti *return on investment*, *earning per share*, dan lain-lain, dan yang terakhir memakai konsep *economic value added*. Kelemahan dalam tolok ukur keuangan seperti itu dapat memberikan tuntutan yang menyesatkan, karena tolok ukur keuangan tersebut hanya menangkap aspek kinerja yang paling akhir dari suatu rantai proses kinerja yang panjang (Kaplan dan Norton, 1992). Walaupun ukuran selain tolok ukur keuangan telah muncul pada pertengahan tahun enampuluhan, ukuran ini semakin dirasakan perlu ketika melihat kinerja perusahaan-perusahaan Jepang dan Eropa Barat lebih unggul dibanding perusahaan-perusahaan Amerika Serikat.

Arus pemanfaatan tolok ukur non finansial diawali ketika timbul pengkajian ulang atas kemerosotan kinerja bisnis di perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat. Namun penambahan wawasan tolok ukur ini masih belum mencerminkan keadaan nyata yang dialami oleh manajer, bahkan mengarahkan pada munculnya masalah baru berupa informasi yang berlebihan (*information overload*), karena masing-masing tolok ukur dipandang secara terpisah. Salah satu kecemerlangan BSC adalah dalam hal kemampuannya menyeimbangkan beraneka sasaran-sasaran pokok ke dalam ketunggalan pencapaian strategi yang dapat mengurangi informasi yang berlebihan tersebut (Sri Sularso, 1998).

Hasil penerapan BSC di perusahaan – perusahaan besar di luar negeri, menunjukkan bahwa penerapan BSC cukup berhasil dan memuaskan. Perusahaan-perusahaan yang menerapkan BSC, seperti Rockwater sebuah perusahaan konstruksi di Amerika Serikat, Apple Computer, AMD (*Advanced Micro Devices*) perusahaan semi konduktor, FMC Corporation, Rexam Custom Europe, dan lain-lain, menunjukkan bahwa dengan menerapkan BSC di perusahaannya, mereka lebih dapat memonitor perusahaannya dengan lebih baik. Hal ini sebagaimana digambarkan oleh Kaplan dan Norton (1996), bahwa dengan menerapkan BSC, maka para manajer dalam memimpin perusahaannya seakan-akan berada dalam sebuah kokpit pesawat yang dilengkapi panel-panel indikator untuk memantau kondisi (*performance*) pesawat selama dalam perjalanan menuju tujuannya (visi – misi perusahaan). BSC telah berhasil membantu manajemen Rockwater sebuah perusahaan konstruksi di Amerika, untuk menekankan pada evaluasi proses

operasi, memotivasi karyawannya dan memasukkan umpan balik dari klien ke operasinya.

Apple Computer mengembangkan BSC untuk memfokuskan senior manajemen pada strategi, yang akan lebih memperluas atau mengembangkan pembahasan mengenai gross margin, return on equity dan market share. Tim manajemen eksekutif Apple, kemudian memilih multiple measurement dari masing-masing persepektif BSC. Untuk persepektif keuangan Apple menekankan pada shareholder value, persepektif pelanggan pada market share, persepektif proses bisnis internal menekankan pada kompetensi inti (*core competencies*), persepektif pertumbuhan dan pembelajaran menekankan pada sikap karyawan (*employee attitudes*) (Norton dan Kaplan, 1993).

Di Indonesia, belum terdapat laporan yang menunjukkan tentang penerapan BSC sebagai sistem penilai kinerja perusahaan. Hal ini tentunya patut menjadi perhatian, mengingat bahwa sebentar lagi era persaingan bebas akan masuk ke Indonesia dan perusahaan-perusahaan di Indonesia harus bersaing dengan perusahaan – perusahaan asing yang mungkin lebih baik dalam sistem manajemennya.

Oleh karena itu sudah saatnya bagi perusahaan –perusahaan di Indonesia untuk menerapkan suatu sistem penilaian kinerja perusahaan yang sungguh tepat dan menggambarkan kinerja dengan tepat, akurat dan tidak bias. Tanpa penilaian kinerja yang tepat dan akurat maka tidak mungkin bagi seorang manajer perusahaan untuk mengendalikan perusahaannya dengan baik : “ *if you cannot*

measure something, you cannot control it” (Bonnie dkk, 1998) atau *“if you cannot measure it, you cannot manage it”* (Kaplan dan Norton, 1996)

Badan usaha milik negara (BUMN) sebagai salah satu dari tiga pelaku ekonomi di Indonesia, selain swasta dan koperasi, harus pula bersaing dalam kompetisi global yang semakin ketat tersebut. Perubahan dari paradigma lama yang penuh dengan proteksi dan monopoli pemerintah, yang membuat banyak BUMN “terlena” menuju paradigma baru yang berdasarkan pada mekanisme pasar dan kompetisi, membuat BUMN harus mempersiapkan diri sebaik-baiknya untuk berkompetisi. BUMN harus melakukan penelaahan kembali terhadap struktur dan strategi usaha serta strategi manajemen yang berfokus pada kewirausahaan dan efisiensi. Pada tahun 1996 dengan asset Rp 361,9 triliun, BUMN hanya meraih sales sebesar Rp 106,3 triliun dan laba Rp 12,3 triliun. Dibanding dengan konglomerat swasta, porsi sales BUMN pada tahun tersebut adalah 46,8% dan asset 85%. (PDBI, 1998). Pada tahun 1997, dari 160 BUMN persero saat itu, hanya menghasilkan keuntungan sebesar Rp 11,8 triliun dari Rp 462 triliun modal yang ditanam. Tingkat keuntungan 2,6% ini sangat kecil jika dibanding dengan biaya modalnya dan dari 160 BUMN tersebut 70% termasuk kategori tidak sehat dan kurang sehat (Toto Pranoto, 2000). Indikasi yang lain adalah meruginya sebagian BUMN sepanjang tahun 1999 yang secara total mencapai 47,651 triliun rupiah (Kompas, 21 Maret 2000). Dengan hasil seperti ini, maka BUMN memang memerlukan reformasi struktur, organisasi, management, personalia dan monitoring serta supervisi yang integral dan komprehensif untuk mencapai kinerja optimal.

Pemerintah melalui serangkaian aturan hukum dan perundang-undangan telah berusaha untuk melakukan langkah-langkah dalam rangka menata, mengendalikan dan memperbaiki kinerja BUMN. Misalnya SK Menkeu No. 740/KMK.013/1992 tentang perubahan ketentuan sistem penilaian kinerja BUMN, SK Menkeu No. 198/KMK.016/1998 tentang kesehatan BUMN dan yang terbaru adalah SK Meneg Pendayagunaan BUMN No. 215/M-BUMN / 1999 tentang penilaian tingkat kinerja BUMN. Sistem penilaian kinerja BUMN selama ini nampaknya masih mengandung beberapa kelemahan, terutama dalam hal pemilihan indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja. Pada sistem penilaian kinerja yang pertama, berdasarkan SK Menkeu No. 740/KMK.00/1989 yang terdiri dari rentabilitas 75% solvabilitas 12,5% dan likuiditas 12,5% hanya berdasarkan aspek keuangan saja dan menetapkan tolok ukur yang sama dengan bobot yang sama dan standar keberhasilan yang sama bagi semua BUMN, sehingga akibatnya sebuah BUMN yang tidak pernah mengadakan perluasan akan mempunyai rentabilitas yang lebih tinggi dan lebih berhasil daripada BUMN lain yang lebih besar yang sedang mengadakan perluasan, dengan struktur modal yang lebih banyak menggunakan pinjaman modal jangka panjang (SM Soeharto, 1996). Namun pada dasarnya BUMN yang mengadakan perluasan walaupun memiliki rentabilitas yang lebih rendah, kondisi ini hanya akan terjadi dalam jangka pendek pada awal perluasan (ekspansi) karena terbebani oleh beban bunga dan beban penyusutan yang tinggi.

SK Menkeu No. 826/KMK.013/1992 berupa indikator utama dengan bobot 70% yang terdiri dari rentabilitas 75% solvabilitas 12.5% dan likuiditas

12.5% dan indikator tambahan dengan bobot 30%, meskipun terdapat penambahan indikator untuk mengukur efisiensi dan produktivitas, tetapi masih menekankan pada pencapaian aspek finansial semata. Akibat negatif yang ditimbulkannya adalah para jajaran direksi BUMN lebih memfokuskan kepada bagaimana mencapai RLS (rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas), dengan kata lain laporan keuangan menjadi segala-galanya (Akhmad Syakhroza dan DE Sumual, 1998). Padahal laporan keuangan hanyalah output dari semua kegiatan di perusahaan yang disajikan dalam angka rupiah. Bagaimana proses dalam perusahaan, yang seharusnya menjadi perhatian utama, justru kurang mendapat perhatian. Demikian pula halnya dengan SK Menkeu No.198/KMK.016/1998, yang menilai kinerja BUMN berdasar pada aspek keuangan, operasi dan administrasi. Sistem ini juga masih menekankan pada dominasi pencapaian aspek keuangan, yang mempunyai bobot 70% untuk BUMN non infrastruktur dan 50% untuk BUMN infrastruktur.

Pada peraturan terbaru, SK Meneg Pendayagunaan BUMN NO. 215/M-BUMN/1999 tanggal 27 September 1999, yang menilai kinerja BUMN dari dua sisi, yaitu kinerja operasi dan kinerja manajemen, telah terdapat beberapa perbaikan yang cukup mendasar dalam penggunaan indikator-indikator penilaian kinerja BUMN dibanding peraturan-peraturan sebelumnya, seperti telah dimasukkannya indikator kepuasan pelanggan. Namun masih terdapat kelemahan-kelemahan yang dapat ditemui dalam peraturan ini, misalnya saja indikator-indikator yang ditetapkan dalam peraturan ini berlaku umum untuk semua jenis BUMN, padahal masing-masing jenis BUMN tentunya mempunyai karakteristik

yang bermacam-macam, sesuai dengan visi, misi dan strategi yang ditetapkan perusahaan itu sendiri. Hal ini sesuai pula dengan apa yang dikemukakan SM Soeharto dan FW Mansoer (1996), bahwa karena tujuan (*objective*) dari perusahaan tidak sama dan dengan kondisi dan lingkungan yang berbeda, maka diperlukan sistem pengukuran yang berbeda pula. Perbedaan tersebut meliputi baik tipe kepemilikan, supervisi, pemasaran dan *public interest*, yang akan mempengaruhi tujuan (*objective*), perilaku dan kinerja mereka. Dalam evaluasi kinerja, perbedaan ini akan mempengaruhi kriteria penilaian yang digunakan untuk mengukur keberhasilan.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Dengan mengingat adanya kelemahan-kelemahan seperti disebutkan di atas, maka penggunaan konsep BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan di Indonesia, dalam hal ini adalah BUMN, menjadi cukup penting untuk ditelaah lebih lanjut. Hal ini mengingat tantangan kompetisi yang semakin ketat dan terdapat berbagai macam karakteristik yang ada pada BUMN-BUMN di Indonesia, yang mungkin berbeda dengan karakteristik perusahaan – perusahaan di luar negeri yang telah sukses menerapkan BSC.

Bambang Sudibyo (1997) mengemukakan bahwa meskipun karakteristik BUMN tidak sepenuhnya berorientasi pada keuntungan (*profit driven*) dengan adanya tugas-tugas sosial yang dibebankan pemerintah kepadanya, akan tetapi penerapan konsep BSC ini pada BUMN tidaklah menjadi suatu masalah. Sepanjang suatu BUMN telah memformulasikan misi dan strateginya serta telah

apresiatif dan bersikap positif terhadap paradigma dan pendekatan-pendekatan manajemen era informasi, maka ia bisa menjadi lingkungan yang kondusif bagi penerapan BSC, dan BSC ini dapat dipakai sebagai kerangka sentral yang terfokus pada misi dan strategi untuk mengelola perubahan yang disebabkan oleh diterapkannya pendekatan-pendekatan baru tersebut.

Akhmad Syachroza (1998), merekomendasikan suatu model yang dapat digunakan sebagai tolok ukur kinerja BUMN. Model yang disusunnya menggunakan pendekatan proses, bukan kepada output atau laporan keuangan. Ia memasukkan kaidah-kaidah keseimbangan nilai, yaitu adanya kaidah keuangan, kaidah pelanggan, kaidah internal dan kaidah inovasi. Model yang disusun tersebut tak lain merupakan konsep dari BSC itu sendiri.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan.
2. Apakah terdapat perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristik BUMN.

1.2. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1.2.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan, yaitu:

1. Untuk menganalisis sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan.

2. Untuk menganalisis perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristik BUMN.

1.2.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan ilmiah mengenai sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan di Indonesia.
2. Dapat digunakan sebagai bahan kajian empirik dan acuan dalam pengembangan ilmu Akuntansi.
3. Mendorong peneliti lain untuk dapat melanjutkan dan mengembangkan serta menyempurnakan ini dengan lebih baik di masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Toeri Sikap

Tidak ada definisi sikap yang baku. Bila diamati, definisi yang diberikan oleh para ahli memiliki perbedaan satu sama lain, namun esensinya sama saja. Schiffman dan Kanuk dalam Simamora (2002; 152) menyatakan bahwa sikap adalah ekspresi perasaan (*inner feeling*), yang mencerminkan apakah seseorang senang atau tidak senang, suka atau tidak suka, dan setuju atau tidak terhadap suatu objek. Objek yang dimaksud bisa berupa merek, layanan, pengecer, perilaku tertentu, dan lain-lain.

Beberapa definisi yang perlu dikemukakan tentang sikap antara lain (Simamora, 2002) :

1. Menurut L.L Thutston

Sikap adalah tingkatan kecenderungan yang bersifat positif atau negatif yang berhubungan dengan obyek psikologi, yang berupa symbol, kata-kata, selogan, orang lembaga, ide dan sebagainya.

2. Menurut Zimbardo dan Ebbesen

Sikap adalah suatu prodisposisi (keadaan mudah terpengaruh) terhadap seseorang, ide atau obyek yang berisi komponen-komponen *cognitive*, *affective* dan *behavior*.

3. Menurut D Krech dan Crutchfiel

Sikap adalah organisasi yang tetap dari motifasi, emosi, persepsi atau pengamatan atas suatu aspek dari kehidupan individu.

4. Menurut John H. Harvey dan William P Smith

Sikap adalah kesiapan merespon secara konsisten dalam bentuk positif atau negatif terhadap objek atau situasi.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan, sikap merupakan suatu kecenderungan yang dipelajari, organisasi keyakinan yang sifatnya tetap, memiliki sifat yang mengarah pada suatu yang dihadapinya, dan diungkapkan dalam bentuk perbuatan, tindakan, ucapan maupun emosi seseorang. Sikap melibatkan tiga komponen yang saling berhubungan, yaitu (Simamora, 2002:183-185):

1. Komponen Cognitive

Beberapa pengetahuan kepercayaan atau pikiran yang didasarkan pada informasi yang berhubungan dengan objek.

2. Komponen affective

Menunjuk pada dimensi emosional dari sikap yaitu emosi yang berhubungan dengan obyek. Obyek disini dirasakan sebagai menyenangkan atau tidak menyenangkan.

3. Komponen Behavior

Melibatkan salah satu prodisposisi untuk bertindak terhadap obyek.

Komponen behavior dipengaruhi oleh komponen *cognatif*. Bila individu memiliki sifat yang positif terhadap suatu obyek ia siap

membantu, memperhatikan berbuat sesuatu yang menguntungkan obyek itu. Sebaliknya jika ia memiliki sifat yang negatif terhadap obyek maka ia akan mencegah, mencela, bahkan menyerang obyek tertentu.

Ada suatu kecenderungan untuk menganggap bahwa sikap itu merupakan faktor yang tetap untuk meramalkan perilaku yang akan datang. Apabila seseorang mempunyai sikap yang positif terhadap sesuatu, maka ia akan mempertahankan serta berusaha agar mereka mempunyai sikap yang lebih positif lagi.

Dan sebaliknya bila seseorang mempunyai sikap yang negatif terhadap suatu obyek tertentu kita harus mempelajari sebab-sebab dan berusaha melakukan sesuatu agar sikap tersebut menjadi positif. Jadi dengan mempelajari sikap seseorang dapat menentukan apa yang akan dilakukan.

1. Sikap Model Fishbein's

Resenberg dan Fishbein adalah pelopor sikap yang baru, yang telah mengatasi beberapa teori-teori terdahulu. Sikap model fishbein's yaitu bahwa orang membentuk sikap terhadap obyek berdasarkan kepercayaan (tanggapan dan ilmu pengetahuan) tentang obyek. Kepercayaan diperoleh dengan memproses informasi yang diperoleh dari pengalaman langsung terhadap obyek dan komunikasi tentang kepercayaan diperoleh dari sumber-sumber lain. Kepercayaan merupakan dasar dari pembentukan sikap. Seseorang akan memproses informasi dan bentuk kepercayaan tentang sifat-sifat positif atau negatif berdasarkan kepercayaan yang dimilikinya. Dalam menentukan sifat seseorang secara keseluruhan terhadap obyek, menentukan kepercayaan telah

banyak mempengaruhi pada sikapnya, kepercayaan yang sangat relevan ini disebut salient beliefs (kepercayaan yang sangat menonjol). Model fishbein's disusun sehingga sikap orang secara keseluruhan terhadap beberapa obyek diperoleh dari kepercayaan dan evaluasi (penilaian) tentang berbagai sifat dari obyek, dan dalam pengukurannya digunakan skala Bipolar (skala yang mempunyai dua kutub), (Loudon, L. David and Albert Della Bit, 1998, 531)

2. Karakteristik Sikap

Sikap mempunyai empat karakteristik yaitu.

- a. Sikap selalu memiliki obyek, artinya selalu mempunyai sesuatu hal yang dianggap tentang objek sikap dapat berupa abstrak seperti konsumerisme atau berupa sesuatu hal yang nyata.
- b. Sikap memiliki arah derajat dan intensitas, artinya sikap seseorang terhadap suatu obyek akan menentukan suatu arah terhadap suatu obyek yang dapat mendekat atau menjauh, kecuali itu sikap seseorang mempunyai derajat tertentu, yaitu sampai seberapa orang merasa senang terhadap suatu obyek. Sedangkan intensitas sikap seseorang ditunjukkan oleh tingkat pendiriannya.
- c. Sikap mempunyai stuktur, kerangka, organisatoris dari beberapa sikap yang ada pada seseorang. Dalamnya terhadap sejumlah sikap yang tergabung membentuk rangkaian yang kompleks. Masing-masing sikap mempunyai konsistensi yang berbeda, atau bertentangan. Akan tetapi sikap juga mempunyai kecenderungan untuk menuju pada suatu stabilitas dan mengelompok membentuk suatu stuktur sikap.

- d. Sikap merupakan proses yang dipelajari, artinya sikap dibentuk dari pengalaman individu terhadap realita, pengalaman tersebut dapat bersifat langsung atau tidak langsung.

3. Ciri-ciri Sikap

Menurut Engel (1994) sikap mempunyai beberapa ciri yaitu sebagai berikut :

- a. Sikap bukan merupakan pembawaan manusia sejak lahir, melainkan dibentuk atau dipelajari sepanjang perkembangan orang itu, dalam hubungan dengan obyeknya. Sifat ini membedakan dengan motif biogenesis, seperti lapar, haus, dan lain-lain penggerak kegiatan manusia yang menjadi pembawa baginya.
- b. Sikap dapat berubah-ubah oleh karna itu sikap dapat dipelajari seseorang atau sebaliknya sikap itu dapat dipelajari oleh karena itu sikap dapat berubah pada orang-orang bila terdapat keadaan dan syarat-syarat tertentu dengan mempermudah sikap pada orang.
- c. Sikap itu tidak sendiri melainkan senantiasa mengandung hubungan tertentu terhadap suatu obyek. Dengan kata lain sikap itu terbentuk, dipejari atau berubah senantiasa berkenan dengan suatu obyek tertentu yang dapat dirumuskan dengan jelas.
- d. Obyek sikap dapat merupakan suatu hal tertentu, tetapi dapat juga merupakan kumpulan dari hal-hal tersebut. Jadi sikap dapat berkenan dengan suatu obyek saja tetapi juga berkenan dengan sederetan obyek-obyek serupa.

- e. Sikap mempunyai segi-segi perasaan. Sifat inilah yang membeda-bedakan sikap dari pada kecakapan atau pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki orang.

3. Pembentukan Dari Perubahan Sikap

Sikap timbul karena ada stimulus. Pembentukan sikap banyak dipengaruhi rangsangan oleh lingkungan sosial dan kebudayaan misalnya: keluarga, norma, adat istiadat, dan golongan agama. Dalam hal ini keluarga mempunyai peranan yang besar dalam pembentukan sikap putra-putrinya. Sikap seseorang tidak selamanya tetap. Ia dapat berkembang manakala mendapat pengaruh baik dari dalam maupun dari luar yang bersifat positif maupun mengesankan. Antar perbuatan dan sikap mempunyai hubungan yang timbal balik, tetapi sikap tidak selalu mengengang dalam bentuk perbuatan atau tingkah laku.

Di dalam perkembangannya sikap banyak dipengaruhi oleh lingkungan, norma-norma atau group. Hal ini akan menyebabkan perbedaan sikap antara individu yang satu dengan individu yang lain, karena perbedaan pengaruh atau lingkungan yang diterima. Sikap tidak akan terbentuk karna interaksi manusia terhadap obyek tertentu. Faktor-faktor yang menyebabkan perubahan sikap antara lain (Engel 1994, 340):

- a. Faktor eksternal: diluar diri individu yaitu pengaruh dari lingkungan yang diterima.

- b. Faktor internal : yaitu berasal dari dalam diri individu, kemampuan menyeleksi dan mengolah atau menganalisis pengaruh yang datang dari luar termasuk disini minat serta perhatian
- c. Pembentukan dan perubahan sikap tidak terjadi dengan sendirinya. Sikap terletak dalam hubungan dengan suatu obyek, lingkungan yang terdekat dengan kehidupan sehari-hari banyak memiliki peranan.

4. Macam-macam Sikap

Sikap dapat dibedakan kedalam sikap sosial dan sikap individual (Engel, 1994 ; 339-340):

- a. Sikap sosial, dinyatakan tidak oleh seseorang saja tetapi diperhatikan oleh orang-orang sekelompoknya, obyeknya adalah obyek sosial (banyak orang dalam kelompok) dan dinyatakan berulang-ulang.
- b. Sikap individual, ini hanya memiliki secara individual seorang demi seorang dan obyeknya merupakan obyek sosial.

Disamping perbedaan tersebut diatas, sikap juga membedakan atas:

- a. Sikap positif, sikap yang menunjukkan atau memperhatikan, menerima, mengakui, menyetujui serta melaksanakan norma-norma yang berlaku dimana individu berada.
- b. Sikap negatif, sikap yang menunjukkan atau memperhatikan atau tidak menyetujui terhadap norma-norma yang berlaku dimana individu berada.

5. Fungsi-fungsi Sikap

- a. Fungsi penyesuaian diri, Fungsi ini mengarahkan orang kepada obyek yang menyenangkan dan menguntungkan, menjauhkan diri dari obyek yang tidak menguntungkan.
- b. Fungsi mempertahankan diri atau perlindungan ego, sikap dibentuk untuk melindungi citra dari ancaman-ancaman dan menolong untuk memenuhi fungsi perlindungan ego.
- c. Fungsi untuk mengekspresikan sesuatu yang bernilai. Fungsi ini dibentuk untuk melindungi citra dari seseorang. Maka konsumen mengambil sikap pasti dalam menterjemahkan nilai-nilai mereka pada suatu yang lebih nyata dan mudah di ekspresikan.
- d. Fungsi ilmu pengetahuan, Manusia mempunyai kebutuhan terhadap suatu dunia yang tersusun dan tertib, sehingga mereka mencari konsistensi, stabilitas, definisi dan permohonan. Diluar kebutuhan itu berkembang sifat-sifat terhadap ilmu pengetahuan yang di peroleh (Loudon, L.David 1984:524)

6. Sumber-sumber dari perkembangan sikap

Perkembangan sikap seseorang dapat melalui beberapa cara yaitu:

a. Pengalaman pribadi

Orang berhubungan dengan obyek-obyek dalam lingkungan mereka sehari-hari. Ada beberapa yang familiar, sedangkan yang lainnya sama sekali baru dan juga yang lama dan proses evaluasi ini membantu dalam perkembangan sikap-sikap terhadap obyek.

b. Asosial Group

Semua dipengaruhi oleh anggota atau kelompok lainnya. Salah satu sasaran dari pengaruh ini adalah sikap terhadap produksi, kesejahteraan, etika dan kelompok dari subyek lain sangat mempengaruhi oleh kelompok termasuk keluarga, pekerjaan dan kelompok sosial sangat penting dalam mempengaruhi perkembangan sikap seseorang.

c. Kelompok lain yang berpengaruh

Sikap seseorang dapat dibentuk dan diubah melalui kontak personal dengan orang-orang yang berpengaruh seperti teman yang dihormati, saudara dan pendapat pimpinan adalah contoh orang yang dihormati oleh pengikut mereka dan berpengaruh kuat pada sikap dan tingkah laku pengikutnya (Loudon L David dan Albert Della Bitta, 1984:524)

7. Pengaruh Sikap

Penelitian tentang sikap memerlukan ukuran-ukuran sikap, keobyektifan hasil-hasil penelitian sikap tergantung pada kepekaan dan kecermatan pengukuran. Perlu diperhatikan masalah metodologis dan instrumen agar dapat dikembangkan dan digunakan untuk mengukur sikap.

8. Pengukuran Sikap

Pengukuran secara langsung yaitu dimana obyek secara langsung diminta pendapat bagaimana sikapnya terhadap suatu masalah atau hal yang diharapkan. Dalam hal ini dapat dibedakan langsung yang berstruktur dan yang langsung tidak berstruktur. Pengukuran sikap secara tidak langsung yang

tidak berstruktur, misalnya pengukuran sikap dengan menggunakan interview bebas, kuesioner, dan pengamatan langsung atau survey.

2.1.2 Karakteristik Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

BUMN adalah badan usaha yang didirikan oleh negara yang disebabkan karena beberapa alasan antara lain bahwa : (1) industri tersebut belum mampu dimasuki oleh swasta, (2) untuk mengelola sumber daya alam yang dibutuhkan oleh rakyat banyak, (3) memanfaatkan pasar dari pemerintah, (4) sebagai stabilisator harga, (5) menjamin komunikasi antar rakyat diseluruh pelosok tanah air, (6) secara ekonomis tidak menguntungkan. (7) mewujudkan kelangsungan kebijakan pemerintah. dan (8) untuk mengelola uang pegawai negeri atau tenaga kerja. Dengan latar belakang alasan pendirian ini maka banyak sekali BUMN yang didirikan oleh Pemerintah. Bahkan hampir disetiap departemen ada perusahaan BUMNnya. Berbagai upaya telah dilakukan Pemerintah untuk menata dan mengendalikan BUMN ini yaitu PP No. 3 thn 1983 tentang tata cara pembinaan dan pengawasan BUMN, Kep Menkeu No. 741/KMK.OO/1989 tentang RJP & RKAP serta pelimpahan kewenangan pengambilan keputusan. SK Menkeu No. 826/KMK. 013/1992 tentang perubahan ketentuan sistem penilaian kinerja BUMN. SK Menkeu No. 489/KMK.016/1995 tentang penyusunan rencana kerja dan anggaran BUMN. PP No. 12 dan 13 thn 1998 tentang perusahaan persero dan umum.

Ada beberapa karakteristik yang melekat kepada manajemen BUMN Bambang Sudibyo (1997):

1. Latar belakang pendidikan para komisaris, direksi, dan para manajernya sangat heterogen.
2. Budaya perusahaan yang ada condong ke birokrasi sehingga pengambilan keputusan relatif lama.
3. Pendelegasian wewenang untuk pengambilan keputusan sangat kaku sehingga keputusan harus menunggu pejabat yang bersangkutan.
4. Sifat pimpinan adalah menghindari resiko sehingga keputusan untuk melakukan investasi sangat lama bahkan cenderung tidak ada.
5. Sifat pekerjaan cenderung rutin dan meneruskan pekerjaan yang sebelumnya.
6. Visi, sasaran, dan strategi sering terlupakan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan.
7. Target yang ditetapkan dalam anggaran cenderung konservatif sehingga sangat mudah untuk mencapainya.
8. Ego fungsional masih sangat kuat sehingga koordinasi pekerjaan untuk mencapai sasaran perusahaan sulit dilaksanakan.
9. Kapabilitas para direksi tidak sama sehingga sulit berkomunikasi dalam mengembangkan perusahaan bahkan cenderung bekerja tidak sebagai tim.
10. Jajaran direksi cenderung berorientasi kepada output dengan menjadikan ukuran kesehatan RLS dan hasil audit BPKP sebagai target sehingga proses kesehatan operasional perusahaan terabaikan.
11. Alokasi waktu jajaran manajerial perusahaan terlalu banyak kepada kegiatan rapat.

12. Intervensi pihak luar terhadap penentuan kebijakan perusahaan ataupun bisnis perusahaan cukup besar.
13. Promosi masih sering berdasarkan penilaian yang bias sehingga kemampuan individu tidak optimal.
14. Sistem reward dan punishment belum berjalan sepenuhnya sehingga kreatifitas dan inovasi lambat berkembang.

Dengan karakteristik seperti tersebut diatas maka tidaklah mengherankan apabila perkembangan BUMN terasa agak lambat.

2.1.3 Penilaian Kinerja Perusahaan

Terdapat berbagai macam kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literatur. Kriteria-kriteria tersebut meliputi baik kriteria-kriteria finansial maupun non finansial. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya tergantung dari tujuan pengukuran kinerja itu sendiri. Tolok ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap Badan Usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi. Perbedaan tersebut akan berpengaruh terhadap perilaku Badan Usaha dan dengan sendirinya juga akan berpengaruh terhadap kinerja dan tolok ukur yang digunakan (SM Soeharto, 1996).

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam evaluasi kinerja, karena akan mempengaruhi penentuan keberhasilan :

1. Relevansi antara cara penilaian dengan kinerja yang akan dinilai
2. Kesesuaian dengan validitas tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kinerja.
3. Perbedaan antara efektivitas dan efisiensi di mana di antara keduanya yang dianggap penting.
4. Sejauh mana sistem nilai dan persepsi penilaian mempengaruhi obyektivitas dalam penilaian.

Dalam hal pengukuran kinerja perusahaan terdapat tiga kriteria, yaitu :

1. Financial Performance, yaitu meliputi:

- a. Sales Growth
- b. Profitability
- c. Product cost dan margin
- d. EPS (Earning per Share)
- e. ROA (Return on Asset)
- f. ROI (Return on Investment)

2. Business Performance, meliputi:

- a. Market Share
- b. Quality /Zero Defect
- c. Customer Satisfaction
- d. Marketing Effectiveness
- e. New Product Introduction
- f. Productivity

- g. Competitive Benchmarking
 - h. Cycle Time
3. Organizational Effectiveness, meliputi:
- a. Internal Environment Capabilities
 - b. People
 - c. Education and Training
 - d. Corporation Culture
 - e. External Environment and Capabilities

Menurut Ramsey (1993), pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan pengukuran efisiensi dan efektivitas, yang meliputi:

Tabel 2.1. Pengukuran Kinerja Perusahaan

FUNTION	EFFICIENCY	EFFECTIVENESS
Customer Service	Cost inquiry	Customer satisfaction survey
R & D Software	Cost / line of code	New product sale (\$)
Personnel	Cost / hire	Retention ratio
Sales	Marketing cost/sales (\$)	Sales (\$)
Accounting	Cost / account processes	Error rate
Accountimng cost	Cost / number of report	User satisfaction survey
Production	Cost / unit produced	Error rate, on time production
Teaching	Student / faculty ratio	Applicant per vacancy, job over per student
Health care	Cost / patient traected	Succesful treatment / total treatment

Sumber: Ramsey, *The Structure-performance Relationship for European Banking*, *Journal of Banking and Finance*. 1993 Vol. 20, p:745-771

Saat ini terdapat pula cara penilaian kinerja perusahaan yang dikenal dengan Sistem Radar, yang merupakan penyempurnaan dari analisa rasio

keuangan klasik (*Dupont System*) yang dikembangkan oleh APO (*Asian Productivity Orgazation*) yang berpusat di Tokyo. Tujuan analisa dengan metode ini adalah untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi perusahaan dan kemungkinan pengembangannya dalam persepektif jangka menengah maupun jangka panjang. Informasi yang diperlukan untuk metode ini selain Laporan Keuangan, adalah antara lain: jumlah karyawan, jumlah tenaga kerja langsung, struktur gaji, gaji dasar, skala gaji tertinggi dan terendah serta sistem insentif. Informasi-informasi ini nantinya akan dirangkum dalam 5 kelompok rasio, yaitu : Profitabilitas, Produktivitas, Utilisasi aktiva, Stabilitas dan Potensi Pertumbuhan.

2.1.4 **Balanced Scorecard**

Robert S Kaplan dan David P Norton (1992), mengembangkan pengukuran kinerja perusahaan dengan BSC yang mengukur kinerja perusahaan dari empat persepektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC menyediakan bagi manajer instrumen yang mereka butuhkan untuk menavigasi pada kompetisi yang sukses di masa yang akan datang. Saat ini organisasi berkompetisi dalam lingkungan yang semakin kompleks, sehingga pemahaman akan tujuan mereka secara akurat dan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut adalah sangat vital. BSC menerjemahkan misi perusahaan dan strategi ke dalam pengukuran kinerja yang komprehensif (*a comprehensive set of performance measures*) yang menyediakan *framework* untuk pengukuran strategi dan sistem manajemen (Kaplan dan Norton, 1996). Dengan kata lain, BSC adalah suatu sistem manajemen yang dapat dipakai

sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial penting, seperti penentuan goal individu dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya, perencanaan dan penganggaran, pemberian umpan balik strategis, pemberdayaan karyawan serta penumbuhan iklim belajar dalam organisasi.

Bentuk karakteristik dan mekanisme BSC digambarkan oleh Bambang Sudibyo (1997) sebagai berikut:

1. Instrumen pengukuran kinerja manajemen yang multidimensional.

BSC mengukur kinerja manajemen dari dimensi finansial dan non finansial, karena pengukuran kinerja oleh akuntansi yang hanya melihat dimensi finansial saja menurut perspektif pemegang saham sudah tidak lagi memadai. Pada era informasi ini, dimana persaingan begitu intens dan terbuka, perusahaan perlu diukur kinerjanya secara lebih komprehensif dari banyak perspektif, seperti perspektif konsumen, karyawan dan sebagainya. Pengukuran kinerja secara multidimensional memang nampaknya sedang menjadi kecenderungan dalam pengukuran kontemporer dengan diterapkannya BSC di kalangan bisnis.

2. Akomodatif terhadap kepentingan banyak kelompok *stakeholder*.

BSC secara teoritis dapat mengakomodasikan sudut pandang semua kelompok stakeholder. Semua indikator kinerja penting menurut perspektif berbagai kelompok *stakeholder* (pemegang saham, karyawan, kreditur, konsumen, rekanan, pemerintah, publik) secara teoritis dapat dimasukkan ke dalam BSC. Namun demikian antar perspektif terjadi saling tumpang tindih dan dalam kenyataan riil yang dihadapi manajemen tidak semua stakeholder

sama pentingnya atau sama luas dan intensitas pengaruhnya sehingga Kaplan dan Norton (1996) menyarankan hanya empat perspektif saja yang betul-betul relevan untuk manajemen era informasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini cukup mewakili permasalahan dan tantangan yang dihadapi kebanyakan perusahaan era informasi.

3. Berorientasi pada implementasi misi dan strategi.

Ukuran-ukuran kinerja yang dipakai dalam BSC diidentifikasi serta diseleksi tidak secara asal-asalan dari dari populasi berbagai ukuran potensial, melainkan diturunkan secara hati-hati dan rasional dari visi, misi dan strategi perusahaan. BSC mendorong dan memaksa manajemen untuk menjabarkan visi, misi dan strategi ke dalam tujuan-tujuan strategi (*strategic objectives*) sespesifik dan sekonkrit mungkin. Kemudian untuk tujuan-tujuan strategi itu ditentukan ukuran-ukuran keberhasilannya (*strategic outcome measure*) sebagai lag indikator dari kinerja perusahaan. Untuk setiap lag indikator itu selanjutnya diidentifikasi *performance driver*-nya (pendorong kinerja) atau lead indikator-nya yaitu *key succes factor* yang sangat menentukan hasil yang strategis itu.

4. *Management by objective* (MBO)

BSC mengasumsikan diterapkan *management by objectives*. Manajemen pada setiap hirarki dalam organisasi harus mempunyai tujuan-tujuan yang jelas yang dijabarkan ke dalam sasaran spesifik dan konkrit. Pada tingkat puncak tujuan itu adalah *strategic objectives* yang dijabarkan ke dalam sasaran

spesifik dan konkrit berupa *strategic out comes*, yang ukurannya merupakan lag indicator dari kinerja. Pada tingkat operasional tujuan itu adalah *tactical objectives* yang dijabarkan ke dalam sasaran spesifik dan konkrit berupa *performance drives* atau *key succes factor* yang ukurannya merupakan leading indicator kinerja masa depan. Karena mengasumsikan diterapkannya MBO, maka tentunya BSC ini sangat action oriented.

5. Operasional-Konkrit

BSC mengoperasionalkan visi, misi dan strategi menjadi sesuatu yang spesifik dan konkrit serta mudah dipahami. Misi dan strategi berada di dalam ide, sementara BSC yang diturunkan dari misi dan strategi itu berada di dalam empirik. Oleh karena itu, BSC dapat dipakai untuk mengkonsumsikan misi dan strategi ke bawah dalam organisasi serta untuk meng-align organisasi terhadap strateginya. BSC menerjemahkan visi, misi dan strategi yang abstrak, umum dan kabur itu menjadi aksi-aksi konkrit melalui suatu proses yang disebut *strategic learning* (Kaplan dan Norton, 1996), "*The proces of strategis learning begins with the clarification of the shared vision that the entrie organization is attemting to achieve. The used of the measurement as a language helps translate complex and frequently nebulous concept into a more pricise form that aligs and mobilize al individuals into actions directed at attainning organizational objectives.*"

Pada dekade 1990-an ini muncul kesadaran baru di kalangan eksekutif bisnis akan pentingnya operasionalisasi visi, misi dan strategi melalui pengukuran kinerja pada area-area yang kritis dan strategis. Lingle dan

Schiemann (1996) menyebut kesadaran baru tersebut sebagai suatu *measurment renaissance*. Hingga saat ini BSC adalah puncak dari renaissance itu. Melalui BSC pengukuran menjadi bagian integral dari manajemen era informasi ini, BSC berfungsi sebagai agen pencerahan eksekutif bisnis tentang pentingnya dan krusialnya pengukuran dalam manajemen. Melalui studi empiris Lingle dan Schiemann membuktikan bahwa *measurement managed companies* mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada *non-measurement managed companies*.

6. Seimbang (*balanced*)

Variabel-variabel dan ukuran-ukuran yang dimasukkan ke dalam BSC ibarat suku cadang yang diciptakan dan distel secara seimbang, sehingga membentuk suatu mesin manajemen yang efisien, efektif dan stabil. Keseimbangan di sini berarti keseimbangan antar perspektif stakeholder (pemegang saham, konsumen, manajemen dan karyawan) antara perspektif waktu (masa lalu dan masa depan), antara perspektif internal-internal, antara perspektif finansial dan non finansial dan antara perspektif strategis dan taktis.

McNemey (1996) menyatakan bahwa nilai dari BSC justru pada keseimbangan itu. Dengan BSC kita tidak terlalu terfokus pada konsumen, proses internal dan tidak pula pada inovasi dan pertumbuhan. BSC mengoptimalkan kinerja pada semua perspektif yang kritikal, tidak hanya pada satu perspektif saja yang secara *taken for granted* dianggap penting.

7. Hubungan sebab-akibat.

Ukuran-ukuran BSC dipilih secara logis agar organisasi berjalan terfokus pada strategisnya. Oleh karena itu harus bisa ditunjukkan secara jelas hubungan sebab-akibat antara ukuran –ukuran itu.

8. Memberikan *Lagging and leading indicator* kinerja sukses.

Ukuran –ukuran BSC terbagi dalam dua macam ukuran, yaitu *lagging indicator* dan *leading indicator*. *Lagging indicator* adalah indikator tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran. Oleh karena itu perspektif waktunya mengarah ke masa lalu sehingga disebut *lagging indicator*. *Leading indicator* adalah indikator tingkat keberhasilan mempengaruhi faktor-faktor kunci penentu kinerja masa depan. Seandainya BSC adalah sebuah mobil, maka *leading indicator* adalah kaca depan, sementara *lagging indicator* adalah kaca spion. Keduanya merupakan instrumen penting dari mobil itu. Akuntansi keuangan sampai sekarang hanya mampu memberikan *lagging indicator*, sementara *leading indicator* diperoleh manajemen dari luar sistem akuntansi keuangan.

9. Sistem manajemen era informasi

BSC dalam perkembangannya bukan hanya sekedar suatu instrumen pengukuran kinerja, ia dapat dipakai sebagai suatu sistem manajemen sebagai kerangka (*framework*) sentral yang terfokus pada misi dan strategi dalam melaksanakan berbagai proses manajemen penting, seperti perencanaan dan perdagangan, alokasi sumber daya, pemberian kompensasi, pemberdayaan karyawan, pengadaan umpan balik strategis dan sebagainya.

BSC juga merupakan bagian dari pendekatan-pendekatan baru dalam manajemen pada era informasi ini, yang sekaligus responsif terhadap pengimplementasian serta menginspirasi penerapan pendekatan-pendekatan baru tersebut. Diangkatnya perspektif konsumen sebagai perspektif penting BSC mengasumsikan bahwa perusahaan sudah mengadopsi customer orientation. Perspektif proses bisnis internal pada suatu BSC yang efektif bisa menginspirasi serta mendorong dilakukannya *business process reengineering, total quality management, outsourcing, just in time inventory system, activity based costing dan activity based management*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat memicu penerapan *flat-nonbureaucratic-inteligen-entrepreneurial organization, employe empowerment, partisipative work teams, cross training, downsizing dan pushing decision making down the pyramid*. Penggunaan BSC yang baik akan mengendalikan penerapan pendekatan-pendekatan baru tersebut supaya tidak sembarangan dan asal-asalan, tidak terarah dan tidak sekedar mengikuti mode, sebab BSC yang efektif akan menjaga pendekatan-pendekatan tersebut tetap secara konsisten terkait dan integral dengan misi dan strategi.

10. Top-down and Bottom-up

BSC merupakan instrumen untuk mengkonsumsikan, mensosialisasikan serta mengoperasionalkan misi dan strategi yang diformulasikan secara abstrak, umum dan berdimensi waktu jangka panjang oleh manajemen puncak, sehingga pada umumnya sulit dipahami serta dirasakan tidak terkait dengan aktivitas operasional keseharian, menjadi konkrit, spesifik dan mudah

dipahami di mata karyawan. Sebaliknya karyawan yang bergelut dengan aktivitas keseharian dan menjadi ujung tombak perusahaan bisa memberikan umpan balik kepada manajemen puncak tentang apakah BSC cukup realistis, betul-betul mengimplementasikan misi dan strategi secara efektif, memberikan target-target yang pas, tidak terlalu tinggi ataupun tidak terlalu rendah, dan merupakan instrumen pengukuran kinerja yang adil, valid dan reliable.

11. *Strategic Business Unit (SBU) Based.*

BSC paling cocok diterapkan secara komprehensif pada tingkat yang satu sama lain dihubungkan secara logis oleh hubungan sebab-akibat yang jelas sehingga membentuk satu kesatuan pemikiran yang cemerlang dan komprehensif tentang operasionalisasi misi dan strategi SBU. Pada tingkat organisasi yang lebih rendah, yaitu pada tingkat area fungsional dan SBU, relevansi BSC menjadi parsial. Pada tingkat organisasi di atas SBU seperti kantor pusat dari suatu konglomerasi, sulit atau bahkan tidak mungkin untuk menyusun *corporate* BSC yang ukuran-ukuran kinerjanya satu sama lain terhubung oleh logika sebab-akibat yang utuh dan bulat, yang secara komprehensif memberikan kerangka, mengintegrasikan serta mewadai BCS-BSC dari SBU-SBU yang ada.

Lynch dan Cross (Vokurka dan Fliender 1995) mengemukakan bahwa BSC mempunyai atribut pengukuran kinerja yang baik, meliputi:

1. Menghubungkan operasi dengan goal strategis
2. Mengintegrasikan informasi finansial dan non finansial.

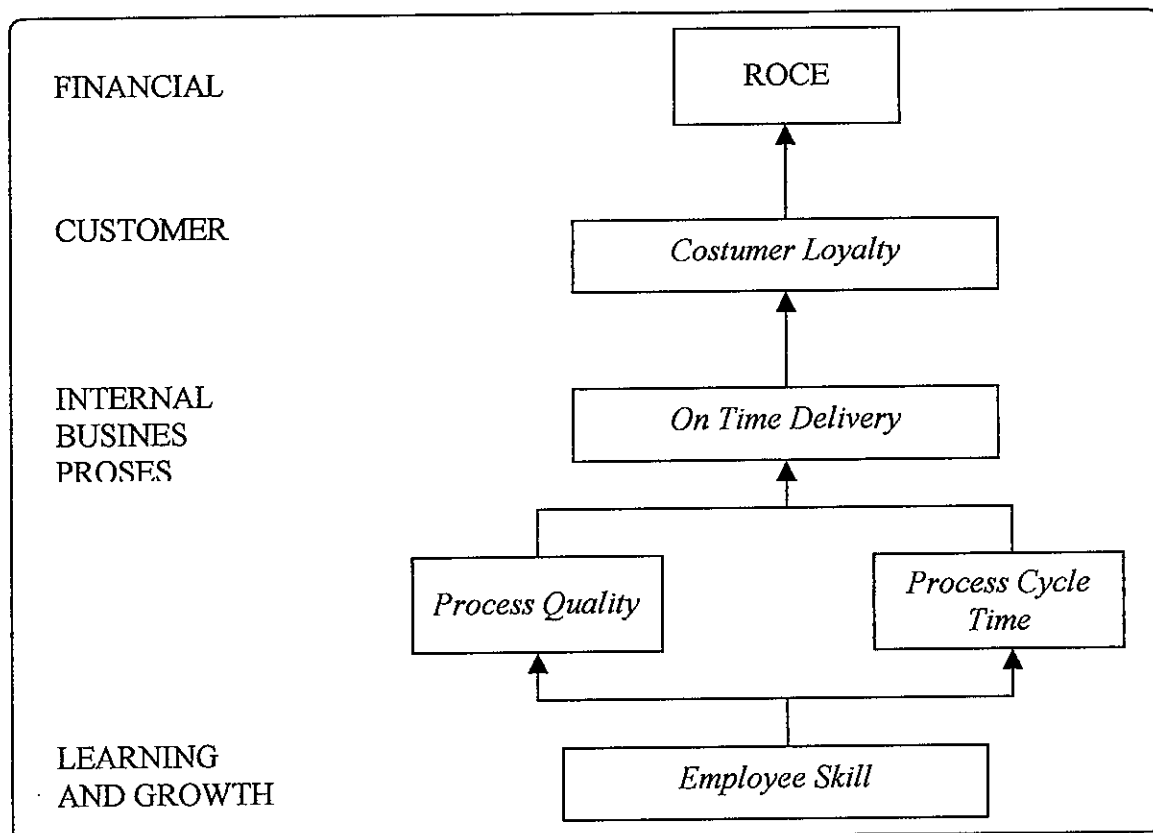
3. Mengukur apa yang penting bagi konsumen.
4. Memotivasi operasi untuk melampaui pengharapan konsumen.
5. Mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan.
6. Menggeser fokus organisasi dan birokrasi vertikal yang kaku ke sistem bisnis horizontal yang lebih responsif.
7. Mengakselerasi organizational learning dan membangun konsensus untuk berubah ketika pengharapan konsumen bergeser atau strategi mengharuskan organisasi untuk berperilaku berbeda.
8. Menerjemahkan fleksibilitas menjadi pengukuran yang spesifik.

Kaplan dan Norton (1996), menyatakan BSC mempertahankan penekanan pada pencapaian tujuan finansial dan menyertakan pendorong (*performance drivers*) dari tujuan finansial ini. BSC memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan pencapaian hasil finansial, sementara secara simultan memonitor kemajuan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aset yang tak berwujud (*intangible asset*) yang mereka butuhkan untuk pertumbuhan di masa yang akan datang.

Sistem pengukuran harus menciptakan suatu hubungan antar tujuan dalam empat perspektif (lihat Gambar 2.1.). Rantai dari hubungan sebab-akibat menunjukkan semua empat perspektif dalam BSC. Misalnya; profitabilitas diukur dalam finansial perspektif. Pendorongnya (driver) adalah hasil dari loyalitas yang tinggi pada pelanggan. Loyalitas pelanggan dicapai dengan *on time delivery*. Analisa proses bisnis internal memperkuat dan “melanggengkan” proses ini.

Organisasi dapat melakukannya dengan memperbaiki keahlian (*skill*) dari pekerja operasional melalui *training*.

Gambar 2.1
EMPAT Perspektif BSC



Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton dalam *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem*, *Harvard Business Review* tahun 1996 hal. 31.

2.1.4.1 Perspektif Finansial

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasi dan eksekusinya memberikan sumbangan pada perbaikan sampai ke tingkat dasar. Dalam perspektif ini BSC memungkinkan eksekutif senior dari unit bisnis untuk menspesifikasi tidak hanya keberhasilan jangka panjang perusahaan yang akan dievaluasi, tapi juga variabel yang dipandang paling penting untuk

menciptakan dan mendorong tujuan jangka panjang. Pendorong (*driver*) dalam perspektif finansial akan disesuaikan dengan industri, lingkungan kompetisi dan strategi bisnis unit.

Tabel 2.2. Measuring Strategi Finansial Themes

		STRATEGIC THEMES		
		Revenue Growth and Mix	Cost Reduction/Productivity Improvement	Asset Utilization
Business Unit Strategy	Growth	Sales growth rate by segment percentage revenue from new product, services and customer	Revenue/employee	Investment (% of sales) R&D (% of sales)
	Sustain	Share of targeted customer and accounts Cross-selling Percentage new Aplikations Customer and Product line Probability	Cost Vs Competitors Cost reduction rates indirect expenses (% of sales)	Working Capital ratio (cash to cash cycle) ROCE by key asset categories Assets Utilization rates
	Harvest	Customer and product line probability percentage unprofitable customer	Unit cost (per unit of output per transaction)	Payback Troughput

Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton dalam *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem*, Harvard Business Review tahun 1996 hal. 52.

Dalam perspektif ini penentuan tolok ukur keuangan diawali dengan penentuan posisi strategik perusahaan pada daur hidup bisnis (*business life cycle*) yang terbagi dalam tiga tahapan, yaitu *growth*, *sustain* dan *harvest* (lihat tabel

2.5.). *Growth* merupakan tahap awal dari siklus hidup bisnis. Perusahaan-perusahaan pada tahapan ini mengalami perkembangan produk atau jasanya. Segala perhatian, upaya dan sumberdaya dicurahkan untuk mendukung perkembangan ini. Pengukuran kinerja dilihat dari seberapa banyak hasil upaya atau tingkat perkembangan pendapatan.

Tahapan sustain merupakan suatu tahapan perusahaan ketika berupaya sekuat tenaga untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya. Segala aktifitas ditunjukan untuk menyempurnakan kekurangan-kekurangan yang ada. Tolok ukur yang biasanya digunakan pada tahapan ini adalah ROI (*Return on Investmen*), ROCE (*Return on Capital Employed*) atau EVA (*Economic Value Aded*).

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam tahapan harvest, telah mencapai titik jenuh pada produk-produk atau jasanya. Perhatian dipusatkan pada upaya peningkatan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas masuk, sehingga tolok ukur yang sesuai adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja.

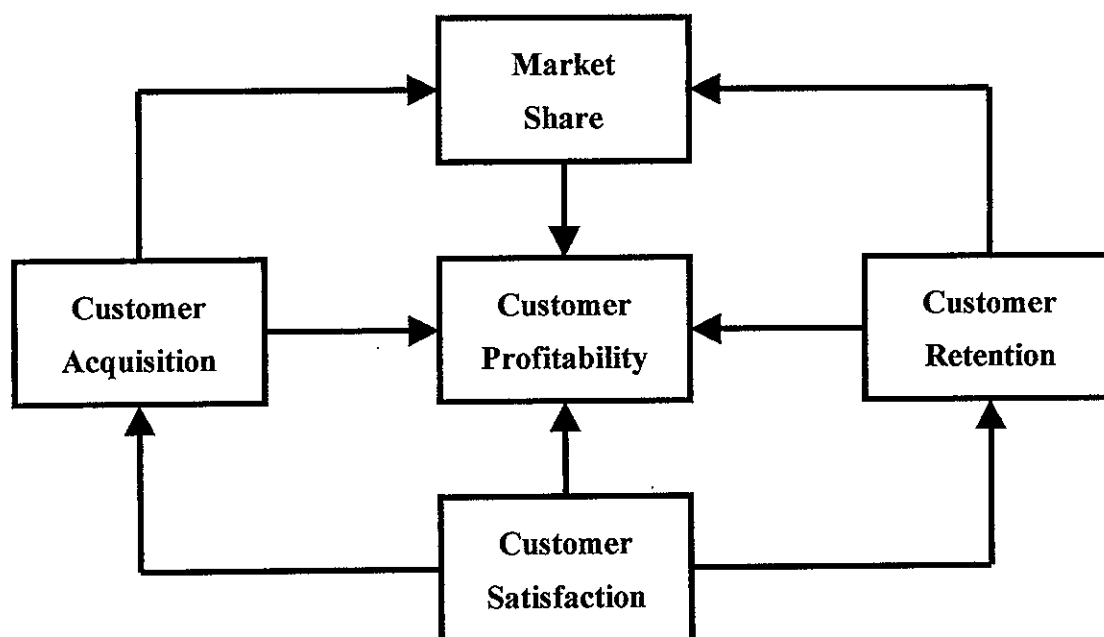
2.1.4.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang memandang kinerja kita dari sisi pelanggan atau bagaimana kita seharusnya nampak di hadapan para pelanggan kita. Tolok ukur yang biasa digunakan dalam perspektif ini antara lain: penguasaan pangsa pasar, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat

perolehan pelanggan baru, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan.

Gambar 2.2

The Customer Perspective-Core Measures



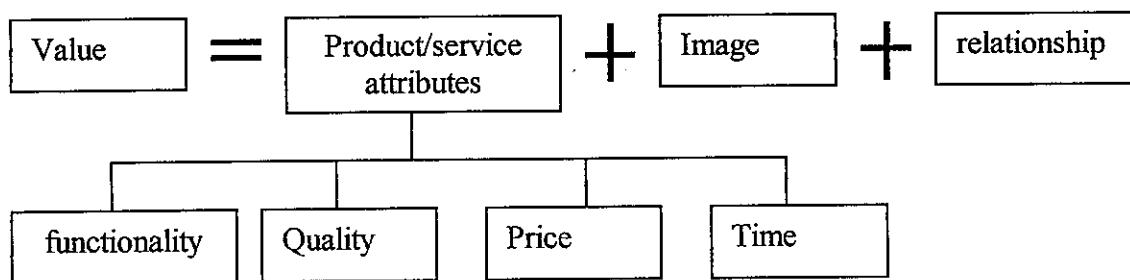
Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton dalam *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem*, Harvard Business Review tahun 1996 hal. 59.

Dalam merumuskan perspektif pelanggan, manajer harus mempunyai ide yang jelas mengenai pelanggan yang ditargetkan (*targeted consumer*) dan segmen bisnis, dan memilih seperangkat pengukuran hasil: market share, retention, akuisi, kepuasan dan profitabilitas untuk segmen yang ditargetkan ini (lihat Gambar 2.2.). Hasil pengukuran ini mewakili target perusahaan dalam marketing, operasi, logistik dan pengembangan produk atau jasa.

Manajer juga harus mampu mengidentifikasi *customer* yang mana dalam nilai segmen yang ditargetkan dan memilih proporsi nilai yang akan diberikan pada pelanggan-pelanggan mereka. (Kaplan dan Norton, 1996 :73). Mereka dapat memilih tujuan dan pengukuran dari antara tiga kelas atribut (lihat gambar 2.3), antara lain:

1. Atribut produk dan service: fungsional, kualitas, harga.
2. Hubungan pelanggan: kualitas pengalaman pembelian dan hubungan personal.
3. Image dan reputasi.

Gambar 2.3
The Costumer Value Proportion Generic Model



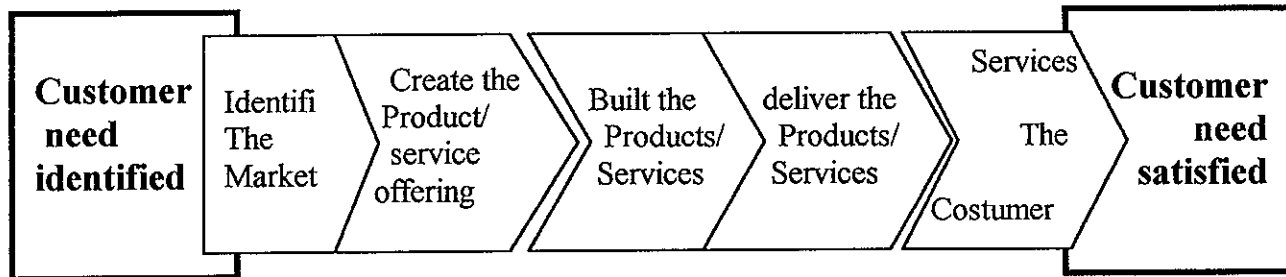
Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton dalam *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem*, Harvard Business Review tahun 1996 hal. 62.

2.1.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (1996:96) model ini mencakup tiga proses bisnis ; inovasi, operasi dan *postsale service*. Inovasi merupakan proses internal yang kritis, karena efektifitas, efisiensi dan ketetapan waktu dalam proses inovasi adalah bahkan lebih penting lebih penting daripada keberhasilan dalam proses

operasi sehari-hari yang secara tradisional memfokuskan pada rantai nilai internal (lihat Gambar 2.4.)

Gambar 2.4
The Internal Business-process Perspective-The Generic Value Chain Model



Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton dalam *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem*, Harvard Business Review tahun 1996 hal. 63.

Proses operasi menunjukkan waktu yang singkat dari penciptaan nilai (*short wave of value creation*) dalam organisasi. Hal ini dimulai dari diterimanya order dari pelanggan sampai penyelesaian dengan pengiriman atau penyampaian produk atau *service* ke pelanggan. Proses ini menekankan pada efisiensi, konsistensi dan ketepatan waktu pengiriman dari produk dan service yang ada kepada pelanggan.

Postsale service meliputi garansi dan kegiatan perbaikan dari *defect* and *return* dan proses pembayaran seperti kredit dan proses administrasi.

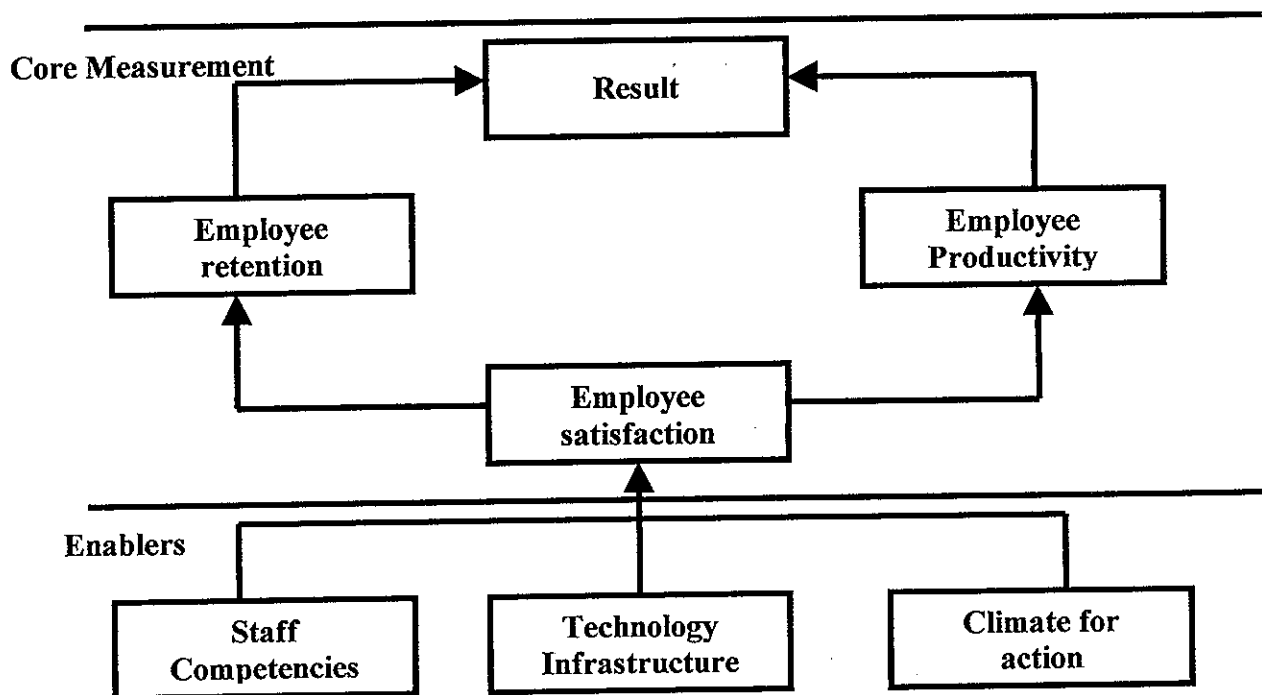
2.1.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

BSC menekankan pada investasi untuk masa depan dan tidak hanya pada hal-hal tradisional seperti investasi pada alat-alat baru dan pengembangan R & D produk-produk baru. Investasi alat dan R & D memang penting, tetapi

mereka nampaknya masih kurang mencukupi. Organisasi harus berinvestasi pada infrastruktur sumber daya manusia, sistem dan prosedur jika mereka harus mencapai tujuan pertumbuhan finansial jangka panjang yang ambisius.

Pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai tiga prinsip (Kaplan dan Norton, 1996:127) yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*alignment*). Sementara itu dalam hubungannya dengan sumber daya manusia (lihat Gambar 2.5) terdapat tiga pengukuran pekerja (*core employee measurement*), antara lain *employee satisfaction*, *employee retention* dan *employee productivity*.

Gambar 2.5
The Learning Growth Measurement Framework



Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton dalam *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*, Harvard Business Review tahun 1996 hal. 129.

Motivasi dan skill karyawan mungkin perlu untuk mencapai target untuk pelanggan dan tujuan dari proses bisnis internal. Tapi hal ini tidaklah mencukupi. Jika karyawan efektif dalam lingkungan yang kompetitif seperti sekarang ini, mereka membutuhkan informasi yang akurat tentang pelanggan, tentang proses internal dan konsekuensi finansial dari keputusan mereka.

Sehubungan dengan motivasi, bahkan karyawan yang mempunyai skill mereka tidak akan memberikan kontribusi kepada organisasi jika mereka tidak dimotivasi untuk bertindak pada interest mereka yang terbaik dengan organisasi, atau jika mereka tidak diberi kebebasan dan kesempatan dan mengambil tindakan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Bambang Sudibyo (1997) dalam tulisannya "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan BSC: Bentuk, Mekanisme dan Prospek Aplikasinya pada BUMN", menyimpulkan bahwa meskipun karakteristik BUMN yang tidak seperti badan usaha swasta lainnya yang profit driven, yaitu dengan adanya tugas-tugas sosial dari pemerintah, tetapi BSC tetap dilakukan, yaitu dengan menambah satu perspektif masyarakat umum atau publik, atau dengan mendudukan publik sebagai salah satu segmen konsumen yang harus dilayani oleh BUMN tanpa harus menambah atau merubah model standar BSC dari Norton dan Kaplan.

Bonnie P Stivers dkk, (1998) melakukan studi terhadap 253 perusahaan di Amerika dan Kanada yang tercatat dalam U.S. Fortune 500 dan Canadian Post 300, untuk mengetahui gambaran mengenai pengukuran kinerja berdasar dimensi

atau indikator-indikator non finansial. Mereka mensurvey top eksekutif perusahaan-perusahaan tersebut untuk mendapatkan gambaran mengenai persepsi penting tidaknya indikator-indikator non financial tersebut, apakah mereka mengukur indikator-indikator non finansial tersebut dan apakah mereka menggunakan data-data hasil pengukuran dari indikator-indikator non financial tersebut untuk proses perencanaan.

Indikator-indikator non financial tersebut dikelompokkan dalam lima kategori, yaitu *customer service*, *market performance*, *goal achievement*, *innovation* dan *employee*, dari lima kategori tersebut dirinci lagi sebagai berikut:

1. *Customer service* terdiri dari *customer satisfaction*, *delivery performance*, *product/ process quality*, *service quality*.
2. *Market performance* terdiri dari *marketing effectiveness*, *market growth*, *market share*.
3. *Goal achievement* terdiri dari *productivity*, *environmental compliance*, *strategic achievement*.
4. *Innovation* terdiri dari *new product development*, *manufacturing flexibility*, *tehnological capability*, *R & D productivity*, *innovation*.
5. *Employee*, *education/ training*, *core competencies*, *internal recognition*, *morale/ corporate culture*.

Secara umum hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa top eksekutif di perusahaan-perusahaan yang disurvei tersebut menyatakan bahwa pengukuran kinerja dengan indikator-indikator non financial adalah penting, tetapi studi ini juga menyatakan bahwa meskipun mereka menyatakan faktor non

financial adalah penting, tetapi sebagian mereka mungkin tidak mengukurnya, dan bahkan meskipun faktor non financial tersebut telah mereka ukur, tetapi mereka tidak menggunakannya untuk proses perencanaan atau tidak ada tindak lanjutnya selain hanya mengukurnya saja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Boonie dkk ini menunjukkan ketidaksiapan sebagian perusahaan-perusahaan tersebut dalam menerapkan konsep BSC sebab mereka meskipun menyatakan indikator non financial tersebut penting, tapi sebagian menyatakan tidak mengukurnya dan sebagian lagi juga menyatakan meskipun mereka mengukurnya, tapi tidak menggunakannya untuk proses perencanaan. Kesimpulan diatas sesuai dengan apa yang dikemukakan Norton dan Kaplan (1996) bahwa salah satu filosofi dasar konsep BSC adalah "*if you cannot measure it, you cannot manage it*". Marc Eptein dan Jean – Francois Manzoni (1998), mencoba membandingkan *Tableaux de Bord*, suatu alat untuk mengartikulasikan dan menerjemahkan strategi yang populer di negara Perancis dengan konsep BSC. Hasilnya adalah, meskipun *Tableaux de Bord* muncul lebih lama dibandingkan dengan konsep BSC, namun BSC masih mempunyai keunggulan yang lebih baik dari teori maupun prakteknya. Mereka juga menunjukkan bahwa alat semacam ini dapat diturunkan (*cascaded down*) dalam organisasi untuk mendukung pengembangan dan implementasi strategi, mengidentifikasi kesulitan-kesulitan dalam implementasi yang dihadapi perusahaan.

Sri Sularso (1998), menggunakan sistem penilaian kinerja BSC untuk melakukan evaluasi penilaian kesehatan bank umum, sebagai alternatif dari tolok

ukur penilaian kesehatan bank yang selama ini diterapkan oleh Bank Indonesia. Tolok ukur tersebut secara garis besar dapat dibagi ke dalam aspek keuangan dengan bobot sebesar 75% dan aspek management dengan bobot 25%. Hal ini memperlihatkan tolok ukur kinerja keuangan mendapat kedudukan yang sangat tinggi, tiga kali tolok ukur manajemen. Penilaian kinerja masih dilihat dari hasil akhir, bukan dilihat dari sisi performance driver. Dengan membandingkan tolok ukur di atas dengan empat perspektif pada sistem penilaian kinerja BSC, Sularso kemudian menyimpulkan bahwa dengan adanya ketimpangan pada penekanan aspek keuangan dengan aspek manajemen, hal ini menunjukkan adanya penekanan pada pencapaian tujuan jangka panjang. Selain itu juga tidak nampak pencapaian strategi bisnisnya. Sebagian besar tolok ukur penilaian kesehatan bank umum masih merupakan lag indicator, sehingga tolok ukur kinerja tidak bisa operasional pada tingkat pelaksana paling bawah. Selain itu, pelaksana juga tidak dapat memahami kesuaian tindakannya dengan pencapaian strategi bisnis bank.

SM Soeharto (1996), dalam disertasinya yang berjudul "Pengelompokan BUMN dalam rangka penyusunan tolok ukur pada evaluasi di Indonesia: Mengkritik sistem penilaian kinerja BUMN tahun 1989 dan 1992 karena menetapkan tolok ukur yang sama dengan bobot yang sama dan standar keberhasilan yang sama bagi semua BUMN, sehingga akibatnya sebuah BUMN yang tidak pernah mengadakan perluasan akan mempunyai rentabilitas yang lebih tinggi dan lebih berhasil daripada BUMN lain yang lebih besar yang sedang mengadakan perluasan, dengan struktur modal yang lebih banyak menggunakan pinjaman modal jangka panjang atau misalnya BUMN yang harus memberikan

pembinaan pada petani dengan mendanai pembangunan proyek PIR. Padahal tolok ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap Badan Usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi. Perbedaan tersebut akan berpengaruh terhadap perilaku BUMN dan dengan sendirinya juga terhadap kinerja dan tolok ukur yang digunakan.

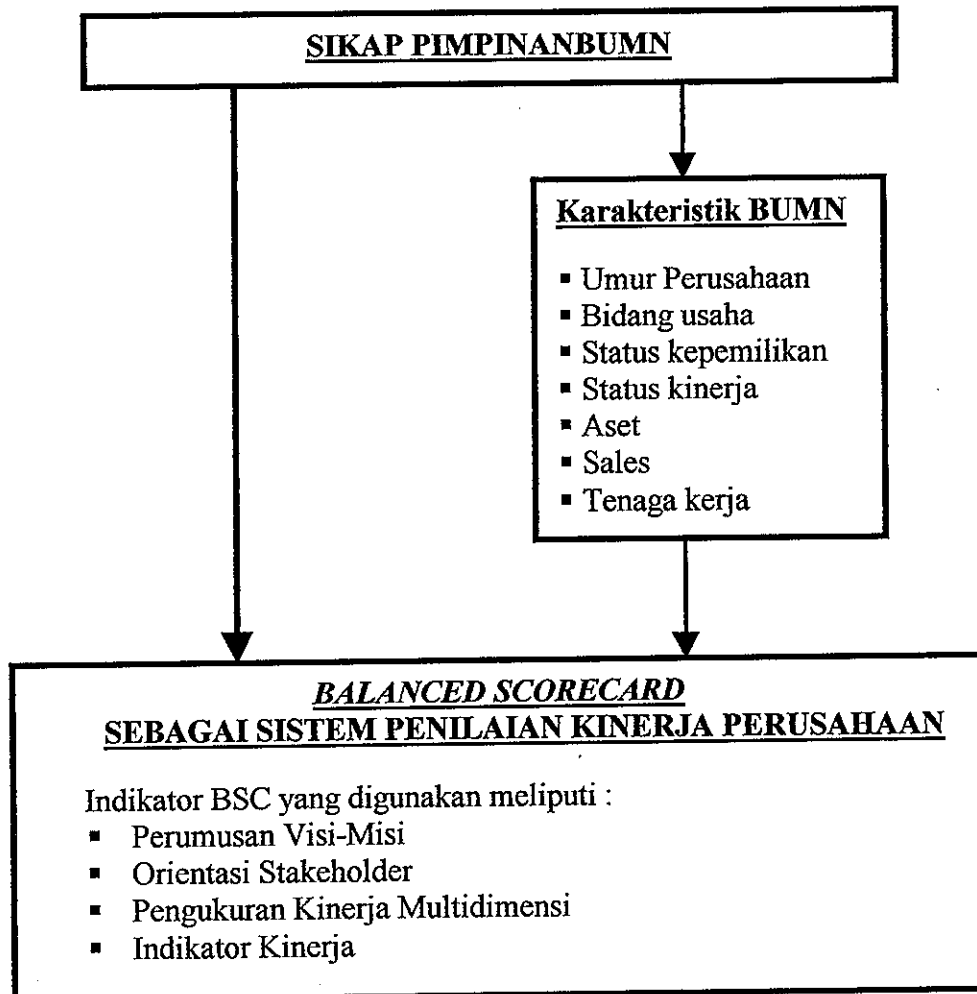
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Pengukuran kinerja perusahaan dalam lingkungan BUMN menjadi hal yang sangat penting, mengingat tantangan ke depan yang semakin berat, dengan kompetisi yang semakin ketat. Kecenderungan ke depan yang berdasarkan pada mekanisme pasar (market driven) membuat BUMN – yang selama ini seakan – akan “terlena” dengan berbagai keistimewaan baik yang “positif” seperti proteksi dan monopoli, maupun yang negatif seperti menjadi “agen sosial” yang seakan menjadi sapi perah bagi kalangan tertentu – harus menata diri dengan sebaikbaiknya. BUMN sendiri mempunyai berbagai macam karakteristik yang berbeda satu sama lain yang tergantung pada bidang usahanya masing-masing dan lingkungan bisnis yang melingkupinya.

BSC, suatu konsep baru mengenai penilaian kinerja yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992), banyak mendapat perhatian di kalangan manajer/top eksekutif perusahaan di luar negeri. Aplikasi konsep ini mendapat sambutan yang cukup luas di luar negeri dan banyak yang berhasil menerapkannya dengan sukses.

Di Indonesia belum terdapat laporan mengenai konsep ini. Oleh karena itu penelitian ini mencoba menggali lebih dalam lagi mengenai sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan dengan mengambil perusahaan di lingkungan BUMN sebagai obyek studinya. Karakteristik BUMN yang bermacam-macam tentunya akan mempunyai pengaruh terhadap sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan, oleh karena itu penelitian ini juga mencoba menggali keterkaitan antara sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai suatu sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristik BUMN. Karakteristik BUMN dalam penelitian ini diwakili oleh umur perusahaan, bidang usaha, status kepemilikan, status kinerja, aset, sales dan jumlah tenaga kerja. Sikap pimpinan BUMN terhadap empat atribut BSC yang menjadi parameter sebagaimana disarikan dari Bambang Sudibyo (1997), adalah perumusan visi-misi, mengukur kinerja multidimensi, orientasi stakeholder dan indikator kinerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam kerangka pemikiran teoritis di bawah ini.

Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.4 Hipotesis

Sebagaimana yang dikemukakan di atas karakteristik perusahaan tentunya akan mempengaruhi sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN. Hal tersebut juga sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Norton dan Kaplan (1992) bahwa BSC ini merupakan sesuatu yang sangat spesifik, sehingga indikator-indikator dalam BSC yang digunakan boleh jadi dan sangat mungkin akan berbeda antara perusahaan yang satu dengan

yang lain, bahkan meskipun berada dalam industri yang sama sekalipun. Hal tersebut sangat tergantung pada visi dan misi serta strategi yang ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri dan juga tergantung pada faktor eksternal, seperti situasi pasar, strategi produk dan lingkungan kompetisi.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut ;

1. Hipotesis Alternatif 1 (H_{a1}):

Pimpinan BUMN mempunyai sikap yang positif terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN.

2. Hipotesis Alternatif 2 (H_{a2}) :

Ada perbedaan sikap pimpinan BUMN yang positif terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristiknya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Data primer yaitu data langsung diperoleh dari sumbernya, dalam hal ini sumber data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden, yaitu para manajer/ pimpinan BUMN. Data ini bersifat *cross sectional*, meliputi data karakteristik BUMN dan sikap manajer/ pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN.

3.1.2 Data sekunder yaitu yang diperoleh tidak langsung dan dikumpulkan serta dilaporkan oleh pihak lain. Data sekunder ini diperoleh dari Biro Pusat Statistik, buku-buku kepustakaan, majalah, dan media informasi lain yang menunjang. Data-data sekunder dalam hal ini meliputi antara daftar BUMN beserta klasifikasinya peraturan-peraturan mengenai BUMN dan lain-lain.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan-perusahaan yang ada di lingkungan Badan Usaha Miliki Negara (BUMN) di Indonesia yang berjumlah 164 BUMN, sedangkan sampel yang diambil adalah BUMN berbentuk persero, sesuai dengan daftar BUMN persero pada SK Menneq Pendayagunaan BUMN No.215/M-BUMN/1999.

Justifikasi pengambilan BUMN berbentuk persero ini adalah karena BUMN yang menjadi kewenangan dan terikat dengan peraturan yang baru dari menteri negara pendayagunaan BUMN hanyalah BUMN yang berbentuk persero, sedangkan BUMN dengan bentuk lainnya (perum, status khusus dan lainnya) tidak mengikuti aturan ini dapat ditetapkan diatur dengan aturan khusus.

Jumlah sampel BUMN yang diambil sesuai dengan pengelompokan BUMN persero pada SK Menneq BUMN tersebut adalah sejumlah 128 BUMN, jadi metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel yang didasarkan pada kriteria tertentu. Dalam penelitian ini kriteria yang digunakan adalah BUMN yang berbentuk Persero, dimana semua BUMN yang berbentuk persero dijadikan sebagai sampel, yang dikelompokkan ke dalam 4 golongan, yaitu industri dasar dan pengolahan sumber daya alam (37 BUMN), industri manufaktur (11 BUMN), industri perdagangan dan jasa lain (60 BUMN) industri jasa keuangan dan perbankan (20 BUMN).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang disebar dengan cara *mail questionnaires*. *Mail questionnaires* dilakukan dengan melalui jasa pos. Kuesioner dalam hal ini ditujukan kepada pihak manajemen (manajer/pimpinan) perusahaan, dengan pertimbangan bahwa merekalah yang mengetahui, berwenang dan bertanggung jawab akan kinerja perusahaan. Kuesioner yang ditujukan

UPT-PUSTAK-UNDIP

kepada perusahaan dalam hal ini adalah untuk mengetahui sikap para manajer / pimpinan perusahaan tentang BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN.

Penggunaan *Mail questionnaires* dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995) yang menyatakan bahwa *Mail questionnaires* memiliki keuntungan diantaranya sangat tepat jika diterapkan pada responden yang sulit ditemui, lebih murah dan responden mempunyai waktu lebih banyak untuk mempertimbangkan jawaban secara matang. Namun survey dengan metode ini memiliki kelemahan dalam hal tingkat pengembalian kuesioner yang rendah dan tidak dapat menggali pertanyaan secara lebih mendalam, bahkan Cooper dan Emory (1995) menyatakan tingkat pengembalian surat 30% seringkali dipandang cukup memuaskan.

Pengumpulan data (data sekunder) juga dilakukan dengan melalui metode dokumentasi ; studi kepustakaan, laporan-laporan statistik dari Biro Pusat Statistik, dan berbagai literatur lain yang terkait.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu kepada konsep, karakteristik dan perspektif BSC secara umum, sebagaimana ditulis oleh Bambang Sudibyo (1997). Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1.
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional
1.	Perumusan Visi-Misi	Derajat pentingnya perumusan visi-misi dan bagaimana implementasinya terhadap tujuan strategi perusahaan
2.	Pengukuran Kinerja Multidimensi	Pengukuran kinerja yang berdasar pada multidimensi, yaitu dimensi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran
3.	Orientasi Stakeholder	Kepada siapa saja sistem evaluasi kinerja ini berorientasi (pemegang saham, pelanggan dan karyawan)
4.	Indikator Kinerja	Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja meliputi baik karakteristik indikator (lagging/leading indicator), proses penyusunan, tujuan, keterkaitan dan keseimbangan antar indikator
5	Pemimpin Perusahaan	Orang yang menjadi pimpinan BUMN atau mereka yang memiliki kewenangan untuk memimpin di BUMN yang berasal dari bagian Top Manager

Pengukuran variabel-variabel diatas menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 4, untuk pernyataan yang positif dengan skala 1 untuk sangat tidak setuju sampai skala 4 untuk sangat setuju, sedang untuk pernyataan negatif digunakan skala 4 sampai dengan 1, dengan skala 4 untuk sangat setuju sampai skala 1 untuk sangat tidak setuju. Jumlah skala genap dimaksudkan untuk meminimalkan bias akibat kecenderungan responden memilih nilai tengah sebagaimana dilakukan Ittner dan Lacker (1997).

3.5 Teknik Analisis

Dalam analisis kuantitatif ini digunakan analisis *Fishbien's Attitude Model* dan analisis *Chi-Square*.

a. Analisis *Fishbien's Attitude Model*

Analisis *Fishbien's* digunakan untuk mengetahui sikap pimpinan BUMN positif atau negatif terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN.

Perhitungannya dilakukan dengan menggunakan rumus :

$$A_o = \sum_{i=1}^n b_i \cdot e_i$$

Keterangan :

A = Sikap pimpinan secara keseluruhan terhadap BSC untuk menilai kinerja BUMN

b_i = Kepercayaan pimpinan terhadap atribut-atribut BSC (i)

e_i = Penilaian (evaluasi) pimpinan terhadap atribut-atribut BSC (i).

n = Jumlah sampel

Berdasarkan data-data di atas, kemudian dilakukan pengelompokan skor sikap (A_o). Klasifikasi skor dari skor sikap (A_o) dilakukan dengan menggunakan interval yang dihitung dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2002:184) :

$$I = \frac{R}{k}$$

dimana :

I = interval

R = Nilai tertinggi – Nilai terendah

k = Jumlah kelas interval.

Adapun klasifikasi sikap (Ao) yang akan dipergunakan pada penelitian ini meliputi :

- Sangat Mendukung
- Mendukung
- Tidak Mendukung
- Sangat Tidak Mendukung

b. Chi-Square Test

Yaitu merupakan suatu alat statistik yang berguna untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan antara karakteristik BUMN dengan sikap Pimpinan BUMN terhadap BSC dalam menilai kinerja BUMN.

Langkah perhitungannya sebagai berikut :

1) Mencari nilai Oij

Nilai Oij adalah nilai observasi diperoleh dari jawaban responden yang tercantum pada tabel sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan berdasarkan karakteristik BUMN.

2) Setelah nilai Oij diketahui selanjutnya mencari nilai Eij

Rumus perhitungan:

$$E_{ij} = \frac{N_i \times N_j}{n}$$

Keterangan :

O_{ij} : Yaitu hasil observasi yang diperoleh berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan dalam kuesioner pada baris ke i dan kolom ke j yang diamati.

E_{ij} : Yaitu hasil ekspektasi yang diperoleh berdasarkan distribusi yang ada pada baris ke i dan kolom ke j atas materi yang diamati.

N_i : Yaitu jumlah baris ke i.

N_j : Yaitu jumlah kolom ke j.

N : Yaitu total O_{ij}.

Dari tabel kemudian dapat dihitung nilai *Chi-Square* (X^2) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Hasil *Chi-Square* (X^2) hitung yang diperoleh akan dibandingkan dengan X^2 tabel pada alpha 5% atau 0,05. Untuk mengetahui nilai X^2 tabel sebelumnya dicari terlebih dahulu besarnya db dengan menggunakan rumus $(b - 1) (k - 1)$. B = baris dan k = kolom.

Ketentuan :

Apabila X^2 hitung lebih besar dengan X^2 tabel maka H_0 ditolak, artinya terdapat perbedaan sikap pemimpin BUMN.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Perusahaan yang dijadikan objek penelitian adalah semua BUMN. Untuk mendapatkan data mengenai identitas Perusahaan, kepercayaan dan evaluasi (sikap) Perusahaan terhadap BSC sebagai alat untuk mengukur kinerja BUMN digunakan daftar pertanyaan (kuesioner). Daftar pertanyaan tersebut dikirimkan kepada 128 Pimpinan BUMN, dan dari 128 kuesioner yang disebarkan ternyata yang kembali sebanyak 67. Berdasarkan pendapat Coper dan Emory (1995), yang menyatakan untuk *mail questionnaire*, tingkat pengembalian 30% sering kali dipandang cukup memuaskan, maka tingkat pengembalian ini cukup baik karena mencapai 40,85%.

Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai alat ukur kinerja BUMN. Atribut-atribut yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah perumusan visi-misi, pengukuran kinerja multidimensi, orientasi stakeholder dan indikator kinerja.

4.2 Analisis Data dan Pembahasan

Ada beberapa langkah dalam analisis data pada bab IV ini yakni (1) analisis kualitatif yang didasarkan oleh identitas Perusahaan, (2) analisis *Fishbein's* dan (3) analisis *Chi Square*. Data mengenai identitas Perusahaan diklasifikasikan sebagai berikut:

4.2.1 Identitas Perusahaan

4.2.1.1 Umur Perusahaan

Berdasarkan karakteristik umur BUMN, Perusahaan yang memberikan jawaban atas kuesioner yang dikirimkan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Identitas Perusahaan Berdasarkan Umur

UMUR	JML PERUSAHAAN	PERSENTASE (%)
< 20	13	19,4
20-30	12	17,9
30-40	24	35,8
>40	18	26,9
Jumlah	67	100

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar BUMN berumur di atas 30 tahun (lebih dari 62 %) sedangkan sisanya merupakan BUMN yang berumur kurang dari 20 tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar BUMN merupakan perusahaan yang telah lama beroperasi dan relatif telah mapan/berpengalaman jika dilihat dari umurnya.

4.2.1.2 Bidang Usaha

Berdasarkan bidang usahanya, klasifikasi BUMN dalam penelitian ini dilakukan sesuai dengan SK Menteri Pendayagunaan BUMN No.215/M-BUMN/1999, yang dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu industri dasar dan pengolahan sumber daya alam, industri manufaktur, industri perdagangan dan jasa lain, industri jasa keuangan dan perbankan, dengan perincian sebagai berikut;

Tabel 4.2
Identitas Perusahaan Berdasarkan Bidang Usaha

UMUR	JML PERUSAHAAN	PERSENTASE (%)
Industri dasar dan pengolahan sumber daya alam	7	19,4
Industri manufaktur	12	17,9
Industri perdagangan dan jasa lain	24	35,8
Industri jasa keuangan dan perbankan	24	26,9
Jumlah	67	100

Sumber : data primer diolah yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar BUMN merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang industri perdagangan dan jasa lainnya (lebih dari 35,8 %), 26,9% merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri jasa dan perbankan, sedangkan sisanya bergerak dibidang industri dasar dan pengelolaan sumberdaya alam (19,4%) dan industri manufaktur (17,9%).

4.2.1.3 Status Kepemilikan

Status kepemilikan perusahaan BUMN dibagi dua, yaitu perusahaan tunggal di mana seluruh sahamnya dikuasai oleh pemerintah dan perusahaan patungan atau terbuka di mana sebagian sahamnya (51% atau lebih) dikuasai oleh pemerintah dan sebagian lainnya oleh swasta (Inpres No. 15 tahun 1998, tanggal 16 Mei 1998). Berdasarkan status kepemilikannya, BUMN dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.3
Identitas Perusahaan Berdasarkan Status Kepemilikan

UMUR	JML PERUSAHAAN	PERSENTASE (%)
Milik Pemerintah/perusahaan tunggal	58	86,6
Patungan	9	13,4
Jumlah	67	100

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar BUMN merupakan perusahaan tunggal 86,6% dan sisanya (13,4%) merupakan perusahaan patungan.

4.2.1.4 Status Kinerja Terakhir

Dalam penelitian ini, status kinerja perusahaan BUMN dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu sangat sehat, sehat, kurang sehat dan tidak sehat; sesuai dengan SK Menkeu No.198/KMK.016/1998. di mana penggolongan tersebut berdasar pada aspek keuangan (total bobot 50 untuk BUMN infrastruktur dan 70 untuk non infrastruktur), aspek operasional (total bobot 35 untuk BUMN infrastruktur dan 15 untuk non infrastruktur) dan aspek administrasi (total bobot 15 untuk BUMN infrastruktur maupun non infrastruktur). Hasil dari jawaban responden atas status kinerja perusahaan terakhir disajikan pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Identitas Perusahaan Berdasarkan Status Kinerja Terakhir

UMUR	JML PERUSAHAAN	PERSENTASE (%)
Tidak Sehat	11	16,4
Kurang Sehat	15	22,4
Sehat	19	28,4
Sangat Sehat	22	32,8
Jumlah	67	100

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar BUMN memiliki status kinerja sangat sehat (32,8%), sehat (28,4%), kurang sehat (22,4%) dan sisanya berada dalam kondisi tidak sehat (16,4%).

4.2.1.5 Aset Perusahaan

Aset perusahaan merupakan jumlah kekayaan total yang dimiliki oleh perusahaan, meliputi baik aktiva lancar maupun aktiva tetap. Aset ini dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu aset kurang dari 500 milyar, antara 500 milyar -1 trilyun, antara 1 trilyun - 5 trilyun dan di atas 5 trilyun. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar Perusahaan (37,3%) mempunyai aset lebih besar 5 trilyun dan sisanya (35,8%) mempunyai aset di bawah 5 trilyun yang terbagi dalam aset di bawah 500 milyar (11,9%), antara 500 milyar-1 trilyun (14,9%), dan antara 1 trilyun sampai 5 trilyun (35,8%). Hal tersebut terlihat dalam tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5
Identitas Perusahaan Berdasarkan Aset

Aset	Jml. Perusahaan	Persentase (%)
< 500 milyar	8	11
500 milyar - 1 trilyun	10	14
1 trilyun - 5 trilyun	24	35
>5 Trilyun	25	37
Total	67	100

Sumber : data primer yang diolah

4.2.1.6 Sales

Sales ini dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu aset kurang dari 500 milyar, antara 500 milyar -1 trilyun, antara 1 trilyun - 5 trilyun dan di atas 5 trilyun.

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar Perusahaan (53,8%) mempunyai sales di atas 1 trilyun dan sisanya (46,2%) mempunyai sales di bawah

1 triliun yang terbagi dalam sales 500 milyar-1 triliun (23,9%), di bawah 500 milyar (22,4%). Hal tersebut dapat terlihat dalam tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Identitas Perusahaan Berdasarkan Sales

Sales	Jml. Perusahaan	Persentase (%)
< 500 milyar	15	22
500 milyar - 1 triliun	16	23
1 triliun - 5 triliun	18	26
>5 Trilyun	18	26
Total	67	100

Sumber : data primer yang diolah

4.2.1.7 Jumlah tenaga kerja

Tenaga kerja ini dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu jumlah tenaga kerja kurang dari 500 orang, antara 500 sampai 1000 orang, antara 1000 sampai 5000 orang, dan di atas 5000.

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar Perusahaan mempunyai tenaga kerja di atas 5000 orang (29,9%), antara dengan 500 sampai 1000 orang (29,9%), kemudian disusul tenaga kerja antara 1000 orang sampai 5000 orang (26,9%), dan tenaga kerja kurang dari 500 orang (13,4%). Hal ini seperti yang terlihat dalam tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7
Identitas Perusahaan Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah Tenaga Kerja	Jml. Perusahaan	Persentase (%)
< 500 orang	9	13
500 orang - 1000 orang	20	29
1000 orang - 5000 orang	18	26
> 5000 orang	20	29
Total	67	100

Sumber : data primer yang diolah

4.2.2 Analisis Fishbein's Attitude

Untuk mengetahui sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai alat pengukur kinerja BUMN, maka digunakan analisis *Fishbein's* dengan rumus sebagai berikut :

$$A_o = \sum_{i=1}^n b_i \cdot e_i$$

Keterangan :

A = Sikap seseorang secara keseluruhan terhadap obyek

b_i = Kepercayaan pimpinan BUMN terhadap atribut-atribut BSC (i)

e_i = Penilaian (evaluasi) pimpinan BUMN terhadap atribut (i) yang ada pada
suatu obyek

n = Jumlah sampel

Sikap (A_o) pimpinan BUMN diperoleh dari perkalian antara belief (b_i) dengan evaluasi (e_i). Berkaitan dengan hal tersebut maka disajikan rata-rata skor komponen Belief (B_i), dan rata-rata skor kemampuan Evaluasi (E_i), yang nantinya akan diperoleh nilai rata-rata sikap (A_o) pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai alat ukur kinerja BUMN.

4.2.2.1 Analisis Komponen Belief

Analisis belief digunakan untuk mengetahui seberapa besar kepercayaan pimpinan perusahaan terhadap atribut-atribut BSC yang ditunjukkan dengan sebuah skala penilaian 4 angka. Rata-rata perhitungan skor komponen Belief dapat dilihat tabel berikut ini :

Tabel 4.8
Rata-rata skor komponen Belief

No.	Atribut	Skor komponen Belief (bi)
1	Penyusunan visi-misi	2,67
2	Orientasi stakeholder	2,80
3	Pengukuran kinerja multidimensi	2,85
4	Indikator kinerja	2,77

Sumber : data primer diolah

Keterangan:

1. Rata-rata skor komponen belief pada tabel di atas diambil dari lampiran 2.
2. Skor komponen belief diperoleh dari jumlah total belief pada tiap-tiap atribut dibagi jumlah Perusahaan.

Rumusnya sebagai berikut :

$$Bi \text{ (skor)} = \frac{\text{Total Belief (Bi)}}{\text{Banyaknya responden}}$$

contoh : pengukuran kinerja multidimensional = $190,67 : 67 = 2,85$ (demikian jumlah atributnya).

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengukuran kinerja multidimensional merupakan atribut yang dinilai paling positif dengan skor kepercayaan sebesar 2,85 kemudian orientasi stakeholder 2,8 dan indikator kinerja 2,77 serta perumusan visi-misi 2,67. secara keseluruhan Perusahaan memiliki sikap positif terhadap BSC sebagai alat ukur kinerja BUMN.

4.2.2.2 Analisa komponen Evaluasi

Untuk dapat mengetahui nilai rata-rata skor komponen evaluasi pimpinan BUMN terhadap atribut-atribut BSC sebagai alat ukur kinerja BUMN digunakan skala 5 angka. Hasil perhitungan skor evaluasi responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9
Rata-rata skor komponen Evaluasi

No.	Atribut	Skor komponen Belief (bi)
1	Perumusan visi-misi	2,41
2	Orientasi Stakeholder	2,49
3	Pengukuran Kinerja multi Dimensi	2,55
4	Indikator Kinerja	2,75

Sumber: data primer diolah

Keterangan :

1. Rata-rata skor komponen evaluasi pada tabel diatas diambil dari lampiran 2.
2. Angka dalam tabel di atas diperoleh dari total evaluasi pada tiap-tiap atribut dibagi dengan jumlah responden, atau dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Ei (\text{skor}) = \frac{\text{Total Evaluasi (ei)}}{\text{Banyaknya responden}}$$

Contoh : Indikator kinerja = $183,917 : 67 = 2,75$ (demikian juga cara menghitung atribut yang lainnya).

Tabel di atas menunjukkan bahwa hasil evaluasi pimpinan BUMN yang mempunyai nilai positif adalah indikator kinerja dengan skor sebesar 2,75, kemudian pengukuran kinerja multi dimensi 2,55, orientasi stakeholder 2,49 dan

perumusan visi-misi 2,41. secara keseluruhan evaluasi pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai alat ukur kinerja BUMN bernilai positif

4.2.2.3 Analisis terhadap skor sikap

Analisis ini digunakan untuk mengetahui sikap responden terhadap BSC sebagai alat ukur kinerja BUMN positif atau negatif. Rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$A_o = \sum_{i=1}^n b_i \cdot e_i$$

Keterangan :

A_o = Sikap seseorang secara keseluruhan terhadap obyek tertentu.

b_i = Kepercayaan pimpinan BUMN terhadap atribut-atribut BSC (i)

e_i = Penilaian (evaluasi) pimpinan BUMN terhadap atribut BSC (i)

n = Jumlah atribut.

Hasil perhitungan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10
Sikap Pimpinan BUMN terhadap BSC
sebagai sistem penilaian kinerja BUMN

No.	Atribut	Sikap : $A_o = b_i \cdot e_i$
1	Perumusan Visi - Misi	6,844
2	Orientasi stakeholder	7,096
3	Pengukuran kinerja multi dimensi	7,415
4	Indikator kinerja	7,603
	Jumlah	28.958

Sumber: data primer diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator kinerja mempunyai nilai sikap positif sebesar 7,603 kemudian diikuti oleh pengukuran kinerja multidimensional 7,415, orientasi stakeholder 7,096 dan perumusan visi-misi 6,844. Dari keempat atribut yang terdiri dari perumusan visi-misi, orientasi stakeholder, pengukuran kinerja multidimensi dan indikator kinerja diperoleh total nilai sikap sebesar 28,958. Penentuan sikap pimpinan BUMN dilakukan dengan mengklasifikasi skor sikap ke dalam 4 kategori dengan penentuan kelas interval menggunakan rumus :

$$I = \frac{R}{k}$$

dari lampiran 3 diketahui nilai tertinggi skor sikap sebesar 40,11 sedangkan nilai terendah adalah 10,32, sehingga interval kelas I adalah sebagai berikut :

$$I = \frac{40,11 - 10,32}{4}$$

$$I = 7,45 \approx 7,5$$

Dengan menggunakan kelas interval di atas, maka sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11
Kategori Sikap Pimpinan BUMN Terhadap BSC sebagai Sistem Penilaian Kinerja

No.	Kelas Interval	Kategori	Jumlah	%
1	10,3 – 17,8	Sangat Tidak Mendukung	9	13,4
2	17,8 – 25,2	Tidak Mendukung	12	17,9
3	25,2 – 32,7	Mendukung	21	31,3
4	32,7 – 40,2	Sangat Mendukung	25	37,3

Sumber: lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, maka dapat diketahui bahwa 68,6% perusahaan menyatakan mendukung dan sangat mendukung terhadap penerapan BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN. Ini menunjukkan bahwa pimpinan BUMN bersikap positif terhadap penerapan BSC sebagai sistem penilaian kinerja Perusahaan. Dan hal ini dapat pula dilihat dari skor total sikap pimpinan BUMN yang berada pada kelas interval 25,2 – 32,7 dan 32,7 - 40,2 yang berarti bahwa pimpinan BUMN mendukung penerapan sistem penilaian kinerja BUMN. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pimpinan BUMN mempunyai sikap positif terhadap BSC sebagai alat ukur kinerja BUMN terbukti.

4.2.3 Analisis *Chi-Square*

Analisis *Chi Square* digunakan untuk mengetahui ada atau tidak perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristiknya.

4.2.3.1 Analisis perbedaan sikap berdasarkan umur BUMN

Pada bagian ini, akan dianalisis perbedaan sikap pimpinan BUMN berdasarkan karakter umur perusahaan. Diduga bahwa sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan berdasarkan umur berbeda. Perhitungan sikap pimpinan BUMN disajikan pada tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.12
Sikap Pimpinan BUMN Pada Masing-Masing Atribut Berdasarkan Umur
BUMN

No.	Umur	Atribut (Oij)				Jumlah
		Perumusan Visi - Misi	Penguku- ran Kerja Multi Dimensi	Orientasi Stake- holder	Indikator Kinerja	
1	< 20 tahun	3	0	1	9	13
2	20 – 30 tahun	1	1	9	1	12
3	30 – 40 tahun	6	10	6	2	24
4	> 40 tahun	3	5	3	7	18
Jumlah		13	16	19	19	67

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa berdasarkan umur BUMN Perusahaan yang memberikan nilai untuk BUMN yang berumur < 20 tahun pada karakteristik perumusan visi dan misi sebanyak 3 orang, orientasi stakeholder sebanyak 1 orang, indikator kinerja sebanyak 9 orang dan tidak ada yang memberikan nilai pada pengukuran kerja multidimensional. Untuk umur 20 – 30 tahun, Perusahaan yang memberikan nilai berdasarkan kriteria BSC sebanyak 12 orang, untuk BUMN dengan umur 30 – 40 tahun yang memberikan nilai berdasarkan kriteria BSC sebanyak 24 orang dan untuk umur lebih dari 18 sebanyak 18 Perusahaan

Langkah selanjutnya adalah mencari nilai Eij dengan hasil perhitungan Eij sebagai berikut :

Tabel 4.13
Perbedaan Sikap Pimpinan BUMN Pada Masing-Masing Atribut Berdasarkan Umur BUMN

No.	Umur	Atribut (Oij)								Jumlah
		Perumusan Visi - Misi		Pengukuran Kerja Multi Dimensi		Orientasi Stake-holder		Indikator Kinerja		
		Oij	Eij	Oij	Eij	Oij	Eij	Oij	Eij	
1	< 20 tahun	3	2,5	0	3,1	1	3,7	9	3,7	13
2	20 – 30 tahun	1	2,3	1	2,9	9	3,4	1	3,4	12
3	30 – 40 tahun	6	1,7	10	5,7	6	6,8	2	6,8	24
4	> 40 tahun	3	3,5	5	4,3	3	5,1	7	5,1	18
Jumlah		13		16		19		19		67

Sumber : data primer diolah

Penjelasan:

nilai Eij yang ada pada tabel diatas dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$E_{ij} = \frac{N_i \times N_j}{n}$$

Keterangan :

Oij : Yaitu hasil yang diperoleh berdasarkan pengamatan tentang random sampel pada baris ke i dan kolom ke j yang diamati.

Eij : Yaitu hasil yang diperoleh berdasarkan distribusi yang ada pada baris ke i dan kolom ke j.

Ni : Yaitu jumlah baris ke i.

Nj : Yaitu jumlah kolom ke j.

N : Yaitu total Oij

Hasil perhitungan Chi-square dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.14
Hasil perhitungan Chi Square Berdasarkan Umur

No.	Umur	Atribut (Oij)				Jumlah
		Perumusan Visi - Misi	Penguku- ran Kerja Multi Dimensi	Orientasi Stake- holder	Indikator Kinerja	
1	< 20 tahun	0,090	3,104	1,958	7,658	12,811
2	20 – 30 tahun	0,758	1,215	9,206	1,697	12,875
3	30 – 40 tahun	0,387	3,179	0,095	3,394	7,056
4	> 40 tahun	0,069	0,114	0,868	0,704	1,755
					Jumlah	34,497

Sumber : Lampiran 4 (4.1)

Berdasarkan tabel di atas diketahui besarnya nilai X^2 hitung sebesar 34,497 Untuk membuktikan perbedaan sikap pimpinan BUMN antara karakteristik pekerjaan terhadap atribut yang ada, maka langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai X^2 tabel dengan menggunakan taraf signifikan dan derajat kebebasan.

Prosedurnya sebagai berikut :

1. Menentukan H_0 dan H_a

H_0 = tidak ada perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan berdasarkan umur BUMN.

H_a = ada perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan berdasarkan umur BUMN.

2. Kriteria penolakan dan penerimaan

H_0 = diterima apabila X^2 hitung $\leq X^2$ tabel.

H_a = diterima apabila X^2 hitung $> X^2$ tabel.

3. Menentukan tingkat signifikan dan derajat kebebasan yang akan dipergunakan

dalam pengujian hipotesis ($\alpha = 0,05$)

$$\begin{aligned}df &= (\text{baris} - 1) (\text{kolom} - 1) \\ &= (4 - 1) (4 - 1) = 3.3 = 9\end{aligned}$$

4. Mencari nilai X^2 tabel

Dengan d.f dan menggunakan $\alpha = 0,05$ maka diketahui X^2 tabel sebesar 16,9190

5. Keputusan hasil test

Karena X^2 hitung sebesar $34,497 > X^2$ tabel yaitu 16,9190 maka H_0 ditolak, dengan demikian ada perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan umur BUMN. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ada perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristiknya terbukti.

4.2.3.2 Analisis perbedaan sikap berdasarkan bidang usaha BUMN, Status Kepemilikan, Status Kinerja Perusahaan, aset, sales dan jumlah tenaga kerja

Dengan menggunakan cara yang sama seperti pada penghitungan nilai Chi Square, diperoleh data sebagai berikut.

Tabel 4.15
Hasil perhitungan Chi Square berdasarkan Bidang Usaha BUMN,
Status Kepemilikan, Status Kinerja Perusahaan, Aset, Sales
dan Jumlah Tenaga Kerja

No.	Karakter BUMN	Nilai Chi Square	Chi Square Tabel	Kesimpulan
1	Bidang Usaha	22,596	16,9190	Berbeda
2	Status Kepemilikan	49,796	16,9190	Berbeda
3	Status Kinerja Perusahaan	21,171	16,9190	Berbeda
4	Aset	22,483	16,9190	Berbeda
5	Sales	23,343	16,9190	Berbeda
6	Jumlah Tenaga Kerja	20,971	16,9190	Berbeda

Sumber : Lampiran 4 (4.2-4.7)

Berdasarkan Tabel 4. 15 di atas maka dapat di simpulkan bahwa nilai X^2 hitung lebih besar dari nilai X^2 tabel untuk semua karakter BUMN, sehingga H_0 ditolak, dengan demikian ada perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristik BUMN.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Hasil analisis dari skor sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan mendukung BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan BUMN memberikan sikap positif terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan yang ditunjukkan oleh komposisi skor sikap pimpinan BUMN yang masuk dalam kategori mendukung dan sangat mendukung sebesar 68,6%. Sedangkan sisanya sebesar 31,4% bersikap negatif terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan.
2. Hasil analisis perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristik BUMN menunjukkan bahwa sikap pimpinan BUMN memiliki perbedaan yang nyata terhadap karakteristik BUMN yang ditunjukkan oleh nilai *Chi-Square* hitung yang lebih besar dari nilai *Chi-Square* tabel untuk semua karakteristik BUMN.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan sebagaimana disebutkan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Hasil dari penelitian perlu ditindaklanjuti oleh Menteri Negara Pendayagunaan BUMN dengan melaksanakan sosialisasi mengenai penggunaan BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan kepada pimpinan BUMN di Indonesia untuk menerapkannya di masing-masing BUMN secara maksimal sehingga di masa yang akan datang BSC dapat menjadi standar ukuran untuk penilaian kinerja perusahaan bagi semua BUMN.
2. Adanya perbedaan sikap pimpinan BUMN terhadap BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan karakteristik BUMN, menunjukkan bahwa dalam penerapan BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN diperlukan suatu pemahaman yang mendalam terhadap BUMN yang bersangkutan, sehingga sistem yang dipilih dapat dilaksanakan dengan baik.
3. Saran bagi peneliti mendatang, agar diupayakan untuk memasukkan karakteristik BUMN dan karakteristik dan mekanisme BSC yang lain seperti penerapan *Management by objective* (MBO), Operasional-Konkrit dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Syakhroza, 1998, *Pola Penyehatan dan Tolok Ukur Kinerja BUMN*, *Usahawan* No. 04 TH XXVII, April, 42-48.
- Bambang Sudibyo, 1997, *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard, Bentuk, Mekanisme dan Prospek Aplikasinya pada BUMN*, *JEBI* Vol. 12, 35-49.
- Bilson Simamora, 2002, *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Cooper, DR and C.W. Emory, 1995, *Business Research Methods, 5th edition*, Richard D Irwin, Inc.
- David, L. Loudon dan Albert J. Della Bitta. 1984. *Consumer Behavior*. Third Edition. McGraw-Hill Book Company, New York. Hawkins, Del. I, Roger J. Best dan Kenneth A. Coney.
- G. Ramsey (1993), *The Structure-performance Relationship for European Banking*, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 20, p:745-771
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker, 1998, *Innovations in Performance Measurement : Trend and Research Implications*, *JMAR* Vol. 10, 205-238.
- James F. Engel, Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard, 1994 *Perilaku Konsumen*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton, 1992, *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January - February, 71-79.
- _____, and _____, 1993, *Putting the Balanced Scorecard to Work*, *Harvard Business Review*, September - October, 134- 147.
- _____, and _____, 1996. *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem*, *Harvard Business Review*, January - February, 75-85.
- _____, and _____, 1996, *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Lingle, J. H and W. A. Schiemann, 1996, *From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It ?*, *Management Review*, March, 56-61.

UPT-PUSTAKA-UNDIP

- _____, and _____, 1997, *Seven Greatest Myths of Measurements*, Management Review, May, 29-32.
- Michael Jeno, 1997, *Balanced Scorecard - Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi*, Manajemen, September - Oktober, 65-69.
- Mulyadi, 1999, *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Usahawan No. 02 TH XXVIII, Pebruari, 39-46.
- _____, 1999, *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Usahawan No. 03 TH XXVIII, Maret, 36-41.
- Mc Nerney, Donald. J, 1996, *Compensation : The Link to Customer Satisfaction*, HR Focus (PER), Vol 73, Iss. 9 September 1996, p.1-4.
- S. M. Soeharto dan F. W. Mansoer, *Strategies of BUMN Sector Management : Management Evalation and Supervision*, Kelola No. 13, Mei.1 1-34.
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods for Business; A Skill Building Approach*, 2nd edition, New York, John Wiley and Sons Inc.
- Sri Sularso, 1998, *Evaluasi Penilaian Kesehatan Bank Umum dengan Perspektif Balanced Scorecard*, Usahawan No. 07 TH XXVII, Juli, 21-24.
- Stivers, Bonnie P, et al, 1998, *How Nonfinancial Performance Measures Are Used*, Management Accounting, Pebruary, 44-49.
- Sugiyono (2002), *"Metode Penelitian Bisnis"*, cetakan Kedua, penerbit CV. Alfabeta.
- Toto Pranoto, 2000, *Konsep dan Perkembangan Privatisasi BUMN*, Usahawan No. 02 TH XXIX, Februari, 10-20.
- Vokurka Robert, Fliender, Gene, *Measuring Operating Performance : A Specific Case Study*, Production And Inventory Management Journal (PIM), Vol. 36 Iss. 1, First Quarter 1995, p. 38-43.