

658.4
HAT
p c.1

**PERSEPSI PIMPINAN BUMN TERHADAP ELIJIBILITAS
BALANCED SCORECARD
SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Jati Utomo Dwi Hatmoko
NIM : C4A098054

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

Tesis berjudul

**PERSEPSI PIMPINAN BUMN TERHADAP ELIJIBILITAS
BALANCED SCORECARD
SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN**

yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Jati Utomo Dwi Hatmoko

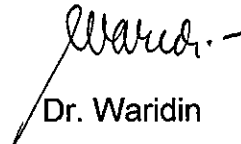
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 6 Juli 2000
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama/Ketua



Prof. Drs. Soehardjo

Pembimbing/Anggota



Dr. Waridin

Semarang, Juli 2000

Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

“.....Katakanlah : “Samakah
orang-orang yang
berpengetahuan dengan
orang-orang yang tidak
berpengetahuan?
Sesungguhnya yang mendapat
pelajaran hanyalah orang-
orang yang mempunyai
pikiran.” (QS.39:9)

**Kupersembahkan karya ini pada :
pada kemajuan ilmu pengetahuan Indonesia**

ABSTRACT

In this globalization era, the fast increasing industry bring the more tight competition among the players within, so best performance of each player is demanded that accurate performance measurement system which reflexes the truly companies' performance is needed.

Balanced Scorecard, a relatively new performance measurement system introduced by Norton and Kaplan, has been successfully implemented and bring many big foreign companies toward success. It's not like a traditionally performance measurement system that pays attention on financial perspective only, *Balanced Scorecard* adds and integrates financial perspective with non financial perspectives, those are customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. *Balanced Scorecard* translates companies' mission and strategies into a comprehensive set of performance measures that provide framework for strategic measurement and management system.

In Indonesia there hasn't been yet a record of the implementations of *Balanced Scorecard*, including in BUMN that has important economic role as one of some economic players besides private and cooperative enterprises. This research is trying to examine the perception of BUMN of the eligibility of *Balanced Scorecard* as performance measurement system and also the independence between BUMN's characteristics (age, business scope, ownership status, performance status, asset, sales and employee size) and their perception of the eligibility of *Balanced Scorecard*.

This research was done by delivering questionnaires to all of 128 BUMN persero as listed on SK Meneg Pendayagunaan BUMN No.215/M-BUMN/1999 September 27th 1999 and the amount of questionnaires returned by respondents are 54 (42.19%).

The analysis of the eligibility of *Balanced Scorecard* is done using score model and independence test between BUMN's characteristics and their perception of the eligibility of *Balanced Scorecard* using chi square (crosstab). The result of this research shows that the wholly perception of BUMN is eligible toward *Balanced Scorecard* and only business scope and performance status are significantly dependent with the perception.

ABSTRAK

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, dengan perkembangan dunia industri yang cepat, membawa pada semakin ketatnya kompetisi antar pelaku-pelaku di dalamnya yang menuntut keunggulan kinerja masing-masing, sehingga dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang akurat yang dapat mencerminkan kinerja perusahaan seseungguhnya.

Balanced Scorecard, suatu sistem penilaian kinerja yang relatif baru diperkenalkan oleh Norton dan Kaplan, berhasil diterapkan dan membawa sukses di banyak perusahaan besar di luar negeri. Tidak seperti sistem penilaian kinerja tradisional yang hanya melihat kinerja dari perspektif finansial semata, *Balanced Scorecard* menambahkan dan mengintegrasikan perspektif finansial dengan perspektif non financial yang terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi perusahaan dan strategi ke dalam pengukuran kinerja yang komprehensif yang menyediakan *framework* untuk pengukuran strategik dan sistem manajemen

Di Indonesia sendiri belum terdapat catatan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* di perusahaan, termasuk BUMN sebagai salah satu pelaku ekonomi di Indonesia selain swasta dan koperasi yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam perekonomian negara. Penelitian ini mencoba menggali persepsi BUMN terhadap tingkat eligibilitas *Balanced Scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja dan juga keterkaitan karakteristik BUMN yang meliputi umur perusahaan, bidang usaha, status kepemilikan, status kinerja, aset, sales dan jumlah tenaga kerja, dengan persepsi mereka terhadap eligibilitas *Balanced Scorecard*.

Penelitian dilakukan dengan menyebar kuesioner ke seluruh BUMN persero sebagaimana tercantum dalam SK Meneg Pendayagunaan BUMN No.215/M-BUMN/1999 tanggal 27 September 1999 sebanyak 128 perusahaan. Kuesioner yang kembali adalah sebanyak 54 buah (42.19%).

Analisis terhadap tingkat eligibilitas *Balanced Scorecard* dilakukan dengan skor model dan uji independensi antara karakteristik BUMN dengan dengan persepsi mereka terhadap eligibilitas *Balanced Scorecard* dilakukan dengan *chi square (crosstab)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan persepsi BUMN adalah *eligible* terhadap *Balanced Scorecard* dan dari tujuh karakteristik BUMN di atas, hanya bidang usaha dan status kinerja yang mempunyai keterkaitan yang signifikan dengan persepsi BUMN tersebut.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada penulis, sehingga dengan segenap perjuangan dan pengorbanan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, juga dimaksudkan untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh penulis selama di bangku kuliah.

Adapun yang mendorong saya melakukan penelitian ini adalah peranan dan posisi BUMN yang strategis dan konsep *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem penilaian kinerja yang relatif baru di Indonesia.

Atas tersusunnya laporan ini, maka penyusun mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Augusty T Ferdinand, MBA selaku Direktur Bidang Akademik Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro dan atas ide dasar dari tesis ini.
3. Bapak Prof. Drs. Soehardjo dan Dr. Waridin selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Dr. Imam Ghozali yang bersedia meluangkan waktu untuk berdiskusi dengan penulis.

5. Para Direksi BUMN yang telah berpartisipasi mengisi dan mengirimkan kembali kuesioner kepada penulis.
6. Bapak, Ibu, Mbak Ut, Mas Edi yang mendampingi dan mendorong penulis selama proses penyusunan tesis ini.
7. Teman-temanku, Mas Budi, Pak Tri Priyo, Pak Yance, Mas Uzkur, Ronald, Eri, Mas Wawan, Non Cindy, Mbak Ari, Yenny dan teman-teman lain yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu, yang telah rela meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta dorongan moral kepada penulis.
8. Non Sylvia yang cantik dan lucu, yang menyegarkan pikiran ketika kejenuhan mendera penulis.
9. Mbak Sari, Mbak Retno, Mbak Hesti dan kru TU lainnya yang membantu penulis dan mengabari kusioner yang dialamatkan ke kampus, dan kru perpustakaan MM yang membantu penulis *ngangsu kawruh* di perpustakaan.
10. Bapak tukang pos yang selalu setia dan ceria mengantar surat balasan kuesioner ke rumah.

Akhir kata semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca dan memberikan sumbangan kepada ilmu pengetahuan Indonesia.

Semarang, Juli 2000

Penulis
vii

DAFTAR ISI

	Halaman Judul	i
	Halaman Pengesahan.....	ii
	Halaman Moto.....	iii
	Abstract.....	iv
	Abstrak.....	v
	Kata Pengantar.....	vi
	Daftar Tabel.....	x
	Daftar Gambar.	xi
	Daftar Lampiran.....	xii
Bab I	Pendahuluan.....	1
	1.1. Latar Belakang.....	1
	1.2. Perumusan Masalah.....	9
	1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
Bab II	Telaah Pustaka.....	12
	2.1. Tinjauan Teoritis.....	12
	1. Penilaian Kinerja Perusahaan.....	12
	2. Penilaian Kinerja Badan Usaha Milik Negara.....	15
	3. <i>Balanced Scorecard</i>	20
	2.2. Penelitian Terdahulu.....	37
	2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	43
	2.4. Hipotesis.....	46
	2.5. Definisi Operasional Variabel.....	47
Bab III	Metode Penelitian.....	48
	3.1. Jenis dan Sumber Data.....	48
	3.2. Populasi.....	48
	3.3. Metode Pengumpulan Data.....	49
	3.4. Teknik Analisis.....	50
	1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	51
	2. Penentuan Skor Model.....	51
	3. Uji Chi Square.....	54
Bab IV	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	56
Bab V	Pembahasan dan Hasil Penelitian.....	64
	5.1. Karakteristik Perusahaan.....	64
	1. Umur Perusahaan.....	64
	2. Bidang Usaha.....	66
	3. Status Kepemilikan.....	67
	4. Status Kinerja Terakhir.....	68
	5. Aset.....	69

6. Sales.....	70
7. Jumlah Tenaga Kerja.....	71
5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	72
5.3. Hasil Analisa Persepsi BUMN dengan Skor Model.....	73
5.4. Hasil Analisa Chi Square (<i>Crosstab</i>)	79
5.5. Implikasi Strategis.....	89
Bab VI Kesimpulan dan Saran.....	92
6.1. Kesimpulan.....	92
1. Karakteristik Perusahaan.....	92
2. Persepsi terhadap Tingkat Eligibilitas <i>Balanced Scorecard</i>	92
3. Keterkaitan Karakteristik Perusahaan dengan Persepsi terhadap Eligibilitas <i>Balanced Scorecard</i>	93
6.2. Saran.....	93
Daftar Pustaka.....	94
Lampiran-lampiran.....	98
Daftar Riwayat Hidup.....	121

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Pengukuran kinerja perusahaan.....	14
Tabel 2.2. Bobot kinerja BUMN dari aspek keuangan, operasi dan administrasi.....	16
Tabel 2.3. Matrik penilaian kinerja korporasi.....	18
Tabel 2.4. Matrik penilaian kinerja manajemen.....	19
Tabel 2.5. Measuring Strategic Financial Themes.....	31
Tabel 2.6. Definisi Operasional Variabel.....	47
 Tabel 3.1. Cara perhitungan skor model.....	 52
Tabel 3.2. Perhitungan persepsi pimpinan BUMN terhadap eligibilitas BSC.....	54
 Tabel 4.1. Jumlah BUMN menurut statusnya.....	 59
 Tabel 5.1. Distribusi umur perusahaan.....	 65
Tabel 5.2. Distribusi bidang usaha perusahaan.....	66
Tabel 5.3. Distribusi status kepemilikan perusahaan.....	67
Tabel 5.4. Distribusi kinerja perusahaan.....	68
Tabel 5.5. Distribusi aset perusahaan.....	69
Tabel 5.6. Distribusi Sales perusahaan.....	70
Tabel 5.7. Distribusi jumlah tenaga kerja perusahaan.....	71
Tabel 5.8. Perhitungan Skor.....	78
Tabel 5.9. Distribusi umur perusahaan.....	80
Tabel 5.10. Distribusi bidang usaha perusahaan.....	80
Tabel 5.11. Distribusi status kepemilikan perusahaan.....	81
Tabel 5.12. Distribusi kinerja perusahaan.....	81
Tabel 5.13. Distribusi aset perusahaan.....	81
Tabel 5.14. Distribusi Sales perusahaan.....	82
Tabel 5.15. Distribusi jumlah tenaga kerja perusahaan.....	82
Tabel 5.16. Tabel uji independensi karakteristik perusahaan dengan persepsi terhadap eligibilitas <i>Balanced Scorecard</i>	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	30
Gambar 2.2. The Customer Perspective-Core Measurement.....	33
Gambar 2.3. The Customer Value Proportion Generic Model.....	34
Gambar 2.4. The Internal Business Process Perspective – The Generic Value Chain Model.....	35
Gambar 2.5. The Learning Growth Measurement Framework.....	36
Gambar 2.6. Kerangka pemikiran teoritis.....	45
 Gambar 5.1. Diagram <i>pie</i> distribusi umur perusahaan.....	 65
Gambar 5.2. Diagram <i>pie</i> distribusi aset perusahaan.....	69
Gambar 5.3. Diagram <i>pie</i> distribusi sales perusahaan.....	70
Gambar 5.4. Diagram <i>pie</i> distribusi jumlah tenaga kerja perusahaan...	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Surat Pengantar Survey dan Kuesioner.....	98
Lampiran B. Data Primer Jawaban Responden.....	104
Lampiran C. Uji Validitas.....	107
Lampiran D. Uji Reliabilitas.....	109
Lampiran E. Perhitungan Persepsi Pimpinan BUMN terhadap Elijibilitas <i>Balanced Scorecard</i>	112
Lampiran F. Uji Chi Square	116

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 makin ketat. Semua hal di atas menuntut perusahaan untuk semakin memperhatikan kinerjanya masing-masing supaya dapat tetap unggul di antara para pesaingnya. Sehubungan dengan itu diperlukan suatu sistem penilaian kinerja yang akurat, yang dapat menggambarkan kondisi kinerja perusahaan yang sesungguhnya. Dengan sistem penilaian kinerja yang akurat dan tidak bias, maka para pengambil 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 set 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. BS mengukur kinerja perusahaan dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Terdapat dua faktor penting yang saling berhubungan yang melatarbelakangi lahirnya BSC (Bambang Sudibyo, 1997), yaitu; (1) semakin tidak memadainya pengukuran akuntansi untuk merefleksikann 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 tuntunan yang menyesatkan, karena tolok ukur keuangan tersebut hanya menangkap aspek proses 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 (Humble, 1970), 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 financial 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 mengarah 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, *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 perspektif BSC. Untuk perspektif keuangan *Apple* menekankan pada *shareholder value*, perspektif pelanggan pada *market share*, perspektif proses bisnis internal menekankan pada kompetensi inti (*core competencies*), perspektif 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 controll 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 trilyun, BUMN hanya meraih sales sebesar Rp. 106,3 trilyun dan laba Rp. 12,3 trilyun. 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 trilyun dari Rp. 462 trilyun 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 trilyun 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.00/1989 tentang peningkatan efisiensi dan produktivitas BUMN, SK Menkeu No.826/KMK.013/1992 tentang perubahan ketentuan sistem penilaian kinerja BUMN, SK Menkeu No.198/KMK.016/1998 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN dan yang terbaru adalah SK Menneg 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).

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 financial 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 korporasi dan kinerja manajemen, telah terdapat beberapa perbaikan yang cukup mendasar dalam penggunaan indikator-indikator penilai 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.

Dalam penerapan BSC ini sendiri tentunya diperlukan sejumlah prasyarat maupun kondisi tertentu supaya penerapannya dapat berhasil. Penelitian ini memberikan perhatian pada tingkat elijibilitas (*eligibility*) BSC sebagai sistem penilaian kinerja bisnis untuk BUMN–BUMN di Indonesia, serta keterkaitan karakteristik BUMN dengan elijibilitas BSC sebagai sistem penilai kinerja perusahaan. Dengan demikian maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut ; “Sejauh mana persepsi pimpinan BUMN terhadap tingkat elijibilitas BSC sebagai sistem penilaian kinerja BUMN di Indonesia”.

1.3. TUJUAN dan MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini mempunyai tujuan, yaitu ;

1. Untuk menganalisis persepsi pimpinan BUMN terhadap tingkat elijibilitas BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan.
2. Untuk menganalisis keterkaitan (*dependency*) karakteristik BUMN dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap tingkat elijibilitas BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain ;

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

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1. TINJAUAN TEORITIS

2.1.1. 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)

William (1972) menyatakan bahwa dalam evaluasi kinerja terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, 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.

Menurut Maisel (1993), terdapat tiga kriteria pengukuran kinerja perusahaan, yaitu :

1. Financial Performance, 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 Investement)
2. Business Performance, meliputi :
 - a. market share
 - b. quality / zero defect
 - c. customer satisfaction
 - d. marketing efectiveness
 - e. new product introduction
 - f. productivity
 - g. competitive benchmarking
 - h. cycle time
3. Organizational Efectiveness, meliputi :
 - a. internal environment capabilities
 - b. people

- c. education and training
- d. corporate culture
- e. external environment and capabilities

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

Tabel 2.1. Pengukuran kinerja perusahaan

FUNCTION	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
Accounting 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
health care	cost / patient treated	over per student
		successful treatment / total treatment

Sumber : Ramey , 1993

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 Organization) yang berpusat di Tokyo. Tujuan analisa dengan metode ini adalah untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi perusahaan dan kemungkinan pengembangannya dalam perspektif 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.

2.1.2. PENILAIAN KINERJA BADAN USAHA MILIK NEGARA

Tata cara maupun kriteria penilaian kinerja BUMN mengalami beberapa kali perubahan. Hal tersebut berkaitan dengan usaha dan tekad pemerintah untuk terus memajukan BUMN. Keputusan Menteri Keuangan No.740/KMK.00/1989 tentang peningkatan efisiensi dan produktivitas BUMN, menggolongkan BUMN pada empat golongan, yaitu sehat sekali, sehat, kurang sehat dan tidak sehat. Indikator yang digunakan adalah rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas untuk semua jenis BUMN, dengan bobot masing-masing 75%, 12,5% dan 12,5%. Keputusan Menteri Keuangan No.826/KMK.013/1992 tentang penilaian kesehatan BUMN juga menggolongkan BUMN pada empat golongan, yaitu sehat sekali, sehat, kurang sehat dan tidak sehat. Indikator yang digunakan untuk menentukan tingkat kesehatan tersebut terdiri dari indikator utama dengan bobot 70% (rentabilitas 75%, likuiditas 12,5% dan solvabilitas 12,5%) dan dengan indikator tambahan sesuai dengan karakteristik perusahaan dengan bobot 30% .

Aturan tentang penilaian kinerja BUMN ini kemudian diperbaharui lagi dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan no. 198/KMK.016/1998 tanggal 24 Maret 1998, yang menggolongkan tingkat kesehatan BUMN

ke dalam 3 golongan , yaitu sehat, kurang sehat dan tidak sehat. Penggolongan tersebut berdasar pada aspek keuangan, aspek operasional dan administrasi.

Menurut SK Menkeu tersebut, BUMN dibagi dua, yaitu BUMN non jasa keuangan dan BUMN jasa keuangan. BUMN non jasa terdiri dari BUMN infrastruktur, yaitu BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, dan BUMN non infrastruktur yang kegiatannya di luar kegiatan BUMN struktur. BUMN jasa keuangan terdiri dari BUMN yang bergerak di bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.

Bobot aspek keuangan, operasi dan administrasi untuk BUMN infrastruktur dan BUMN non infrastruktur adalah sebagai berikut ;

Tabel 2.2. Bobot kinerja BUMN dari aspek keuangan, operasi dan administrasi.

	BUMN infrastruktur	BUMN non infrastruktur
Aspek keuangan	50	70
Aspek operasi	35	15
Aspek administrasi	15	15
Jumlah	100	100

Sumber : Himpunan Peraturan BUMN, 1999

Peraturan penilaian kinerja BUMN yang terakhir adalah berdasarkan pada Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN no.215/M-BUMN/1999 tanggal 27 September 1999. Peraturan ini menggolongkan BUMN berdasarkan jenis industri dasar ke dalam 4 golongan, yaitu industri dasar dan pengolahan sumber daya alam, industri manufaktur, industri perdagangan dan jasa lain, industri jasa

keuangan dan perbankan. BUMN yang digolongkan dalam jenis industri dasar dan pengolahan sumber daya alam adalah BUMN dengan industri pertambangan, perkebunan, pertanian, kehutanan dan perikanan, serta industri kimia dasar. BUMN yang digolongkan dalam jenis industri manufaktur adalah BUMN dengan industri strategis, farmasi, maritim dan manufaktur. BUMN yang digolongkan dalam jenis industri perdagangan dan jasa lain adalah BUMN dengan industri jasa perdagangan, jasa konstruksi, prasarana transportasi, sarana umum, kawasan industri dan pariwisata dan industri jasa lain. BUMN yang digolongkan dalam jenis industri jasa keuangan dan perbankan adalah BUMN dengan industri jasa keuangan, jasa perbankan dan jasa asuransi.

Penilaian kinerja BUMN berdasarkan SK Meneg Pendayagunaan BUMN no.215/M-BUMN/1999 ini menilai kinerja BUMN dari dua aspek, yaitu kinerja korporasi dan kinerja manajemen. Penilaian kinerja korporasi mencakup penilaian kinerja keuangan dan kinerja operasional yang nilainya ditentukan dari gabungan hasil penilaian kinerja keuangan dan hasil penilaian kinerja operasional, sedangkan penilaian kinerja manajemen mencakup penilaian kinerja korporasi dan penilaian manfaat bagi masyarakat yang nilainya ditentukan dari hasil gabungan hasil penilaian kinerja korporasi dan hasil penilaian manfaat bagi masyarakat.

Hasil penilaian kinerja keuangan diklasifikasikan ke dalam empat golongan, yaitu sangat sehat, sehat, kurang sehat dan tidak sehat. Hasil penilaian kinerja operasional diklasifikasikan ke dalam empat golongan,

yaitu tingkat pertumbuhan tinggi, berpotensi tinggi untuk tumbuh, masih berpotensi tinggi untuk tumbuh dan tidak tumbuh. Gabungan hasil penilaian kinerja keuangan dan kinerja operasional ini akan menghasilkan kinerja korporasi, sebagai berikut;

Tabel 2.3. Matrik penilaian kinerja korporasi

		Klasifikasi Kinerja Keuangan			
		Sangat Sehat	Sehat	Kurang Sehat	Tidak Sehat
Klasifikasi Kinerja Operasional	Tumbuh Tinggi	AAA+	AAA	AA	A
	Berpotensi Tinggi untuk Tumbuh	BBB+	BBB	BB	B
	Masih Berpotensi utk Tumbuh	CCC+	CCC	CC	C
	Tidak Tumbuh	CCC-	CC-	C-	-

Sumber : Himpunan Peraturan BUMN, 1999

Hasil penilaian manfaat bagi masyarakat diklasifikasikan ke dalam tiga golongan, yaitu tinggi, cukup dan rendah. Penilaian kinerja manajemen yang merupakan gabungan dari hasil penilaian kinerja korporasi dengan hasil penilaian manfaat bagi masyarakat, dapat dilihat pada matrik di bawah ini.

Tabel 2.4. Matrik penilaian kinerja manajemen

		Klasifikasi Kinerja Korporasi												
		AAA+	AAA	AA	A	BBB+	BBB	BB	B	CCC+	CCC	CC	C	CCC-
Klasifikasi Manfaat bagi masyarakat	Tinggi	SB	SB	SB	SB	SB	BA	BA	BA	BA	KB	KB	KB	KB
	Sedang	SB	SB	SB	SB	BA	BA	BA	BA	KB	KB	KB	KB	BU
	Rendah	SB	SB	SB	BA	BA	BA	BA	KB	KB	KB	KB	BU	BU

Sumber : Himpunan Peraturan BUMN, 1999

keterangan :

SB = sangat baik BA = baik KB = kurang baik BU= buruk

Hasil penilaian tingkat kinerja manajemen adalah ;

- Sangat baik (SB) bila klasifikasi kinerja korporasi adalah AAA+ hingga A, kecuali bila klasifikasi kinerja korporasi adalah A dan klasifikasi manfaat bagi masyarakat adalah rendah diklasifikasikan Baik (BA).
- Baik (BA) bila klasifikasi kinerja korporasi adalah BBB+ hingga B, kecuali bila klasifikasi kinerja korporasi adalah BBB+ dan klasifikasi manfaat bagi masyarakat adalah tinggi diklasifikasikan Sangat Baik (SB), serta bila klasifikasi

kinerja korporasi adalah B dan klasifikasi manfaat bagi masyarakat adalah rendah diklasifikasikan Kurang Baik (KB)

- c. Kurang Baik (KB) bila klasifikasi kinerja korporasi adalah CCC+ hingga C, kecuali bila klasifikasi kinerja korporasi adalah CCC+ dan klasifikasi manfaat bagi masyarakat adalah tinggi diklasifikasikan Baik (BA), serta bila klasifikasi kinerja korporasi adalah C dan klasifikasi manfaat bagi masyarakat adalah rendah diklasifikasikan Buruk (BU).
- d. Buruk (BU) bila klasifikasi kinerja korporasi adalah CCC- hingga -, kecuali bila klasifikasi kinerja korporasi adalah CCC- dan klasifikasi manfaat bagi masyarakat adalah tinggi diklasifikasikan Kurang Baik (KB).

2.1.3. Balanced Scorecard

Robert S Kaplan dan David P Norton (1992), mengembangkan pengukuran kinerja perusahaan dengan BSC yang mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, 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 multi dimensional.

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, di mana 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 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 strategis (*strategic objectives*) sespesifik dan sekonkrit mungkin. Kemudian untuk tujuan-tujuan strategis itu ditentukan ukuran-ukuran keberhasilannya (*strategic outcome measures*) sebagai *lag indicator* dari kinerja perusahaan. Untuk setiap *lag indicator* itu selanjutnya diidentifikasi *performance driver*-nya (pendorong kinerja) atau *lead indicator*-nya, yaitu *key succes factor* yang sangat menentukan hasil yang strategis itu.

4. *Management by objectives* (MBO)

BSC mengasumsikan diterapkannya *management by objectives*. Manajemen pada setiap hirarki dalam organisasi harus mempunyai tujuan-tujuan yang jelas yang dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran spesifik dan konkrit. Pada tingkat puncak tujuan itu adalah *strategic objectives* yang dijabarkan ke dalam sasaran spesifik dan konkrit berupa *strategic outcomes*, 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 drivers* atau *key success 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 startegi menjadi sesuatu yang spesifik dan konkrit serta mudah dipahami. Misi dan

stratgei berada di alam ide, sementara BSC yang diturunkan dari misi dan strategi itu berada di alam empirik. Oleh karena itu, BSC dapat dipakai untuk mengkomunikasikan misi dan startegi ke bawah dalam organisasi serta untuk meng-align organisasi terhadap strateginya. BSC menerjemahkan visi, misi dan strategi yang aBSCtrak, umum dan kabur itu menjadi aksi-aksi konkrit melalui suatu proses yang disebut *strategic learning* (Kaplan dan Norton, 1996), "*The proces of strategic learning begins with the clarification of the shared vision that the entire organization is attemting to achieve. The use of the measurement as a language helps translate complex and frequently nebulous concept into a more precise form that aligns and mobilize al individuals into actions directed at attaining 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 *measurement renaissance*. Hingga saat ini BSC adalah puncak dari *renaissance* itu. Melalui BSC pengukuran menjadi bagian integral dari manajemen era informasi ini, dan 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 daripada *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-eksternal, antara perspektif finansial dan non finansial dan antara perspektif strategis dan taktis.

McNerney (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 strateginya. Oleh karena itu harus bisa ditunjukkan secara jelas hubungan sebab-akibat antara ukuran-ukuran itu.

8. Memberikan *lagging* dan *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 penganggaran, 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 dalam 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-intelligent-entrepreneurial organization*, *employee empowerment*, *participative 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 terikat dan integral dengan misi dan strategi.

10. *Top-down* dan *Bottom-up*.

BSC merupakan instrumen untuk mengkomunikasikan, 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 mengimpelentasikan 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 SBU. Ini dapat dipahami karena BSC terdiri dari ukuran-ukuran kinerja 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 perusahaan dengan multi-SBU atau *holding company* 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 mewadahi BSC- BSC dari SBU-SBU yang ada.

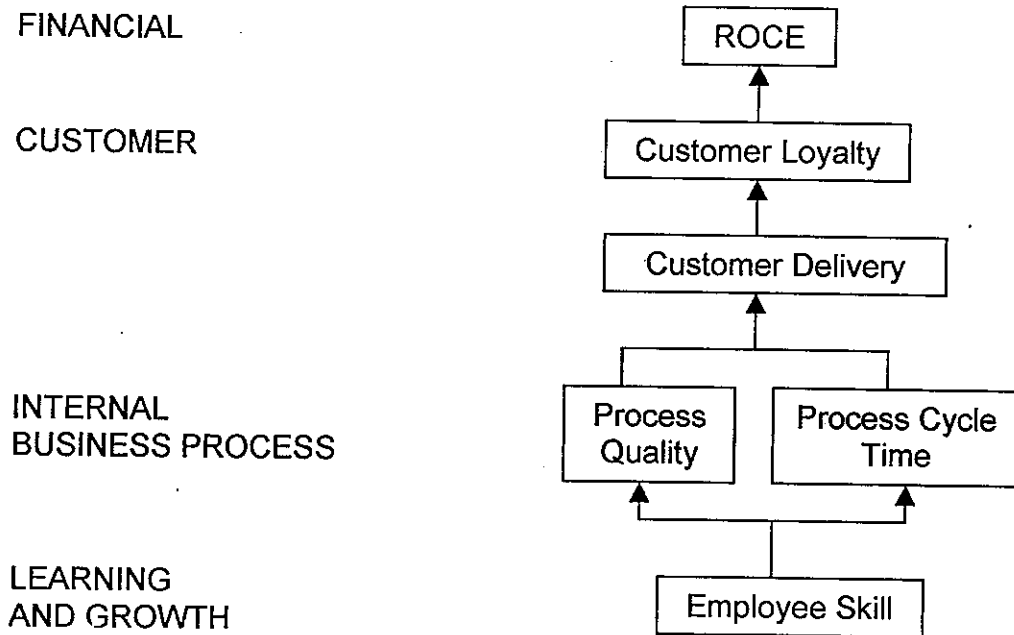
Lynch dan Cross (1997) mengemukakan bahwa BSC mempunyai atribut pengukuran kinerja yang baik , yaitu ;

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 “menggenjot” pencapaian hasil finansial, sementara secara simultan memonitor kemajuan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aset yang tak berujud (*intangible aset*) yang mereka butuhkan untuk pertumbuh 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 perpektif dalam BSC. Misalnya ; profitabilitas diukur dalam finansial perpektif. 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 (1996:31)

A. 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 2.5. Measuring Strategic Financial Themes

STRATEGIC THEMES				
Business Unit Strategy		Revenue Growth and Mix	Cost Reduction/ Productivity Improvement	Asset Utilization
	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 revenue from new applications Customer and product line profitability	Cost vs competitors Cost reduction rates Indirect expenses (% of sales)	Working capital ratio (cash to cash cycle) ROCE by key asset categories Asset utilization rates
	Harvest	Customer and product line profitability Percentage unprofitable customer	Unit costs(per unit of output, per transaction)	Payback Throughput

Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton (1996:52)

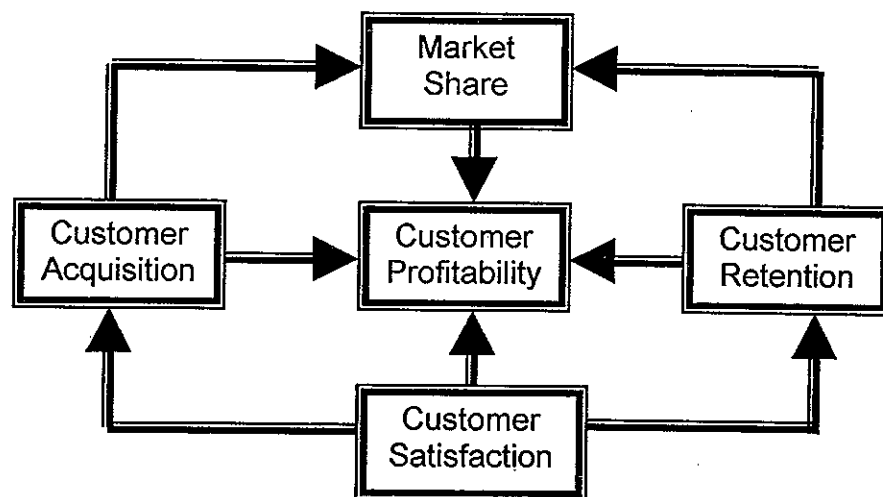
Dalam perspektif ini, penentuan tolok ukur keuangan diawali dengan penentuan posisi strategik perusahaan pada daur hidup bisnis (*business life cycle*) yang terbagi dalam tiga tahapan, yaitu *growth*, *sustain* dan *harvest* (lihat tabel 2.5.). *Growth* merupakan tahap awal dari siklus hidup bisnis. 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 ditujukan 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 Added).

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.

B. 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.



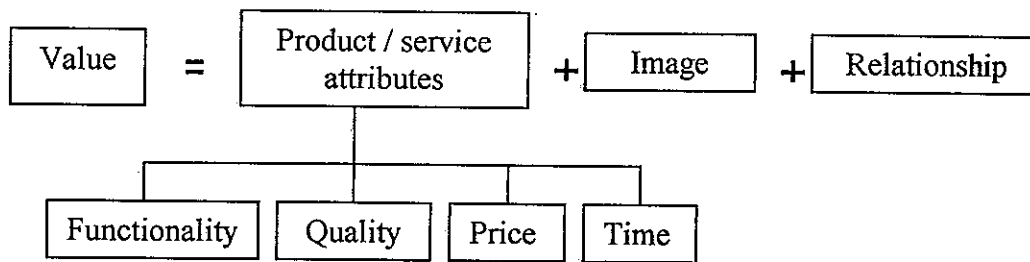
Gambar 2.2. THE CUSTOMER PERSPECTIVE-CORE MEASURES

Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton (1996:68)

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*, akuisisi, 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, antara lain ;

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



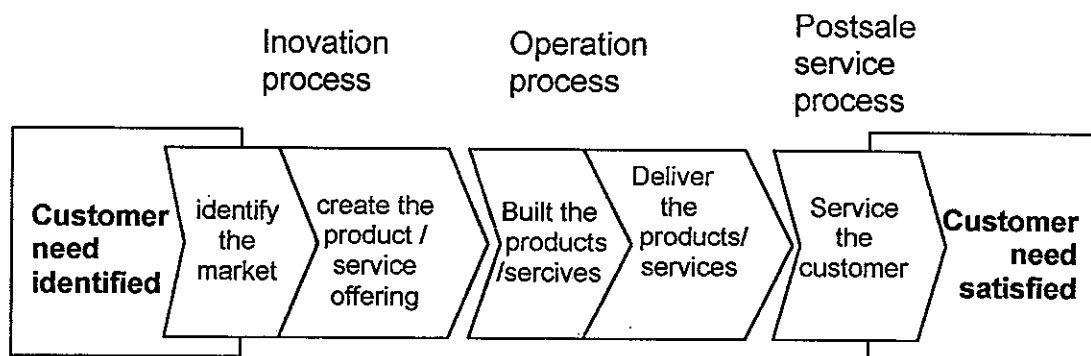
Gambar 2.3. THE CUSTOMER VALUE PROPORTION GENERIC MODEL
 Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton (1996:74)

C. 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 ketepatan waktu dalam proses inovasi adalah bahkan lebih penting daripada keberhasilan dalam proses operasi sehari – hari yang secara tradisional memfokuskan pada rantai nilai internal (lihat Gambar 2.4.).

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* dan *return* dan proses pembayaran seperti kredit dan proses administrasi.



Gambar 2.4. The Internal-Business-Process Perspective – The Generic Value Chain Model

Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton (1996:96)

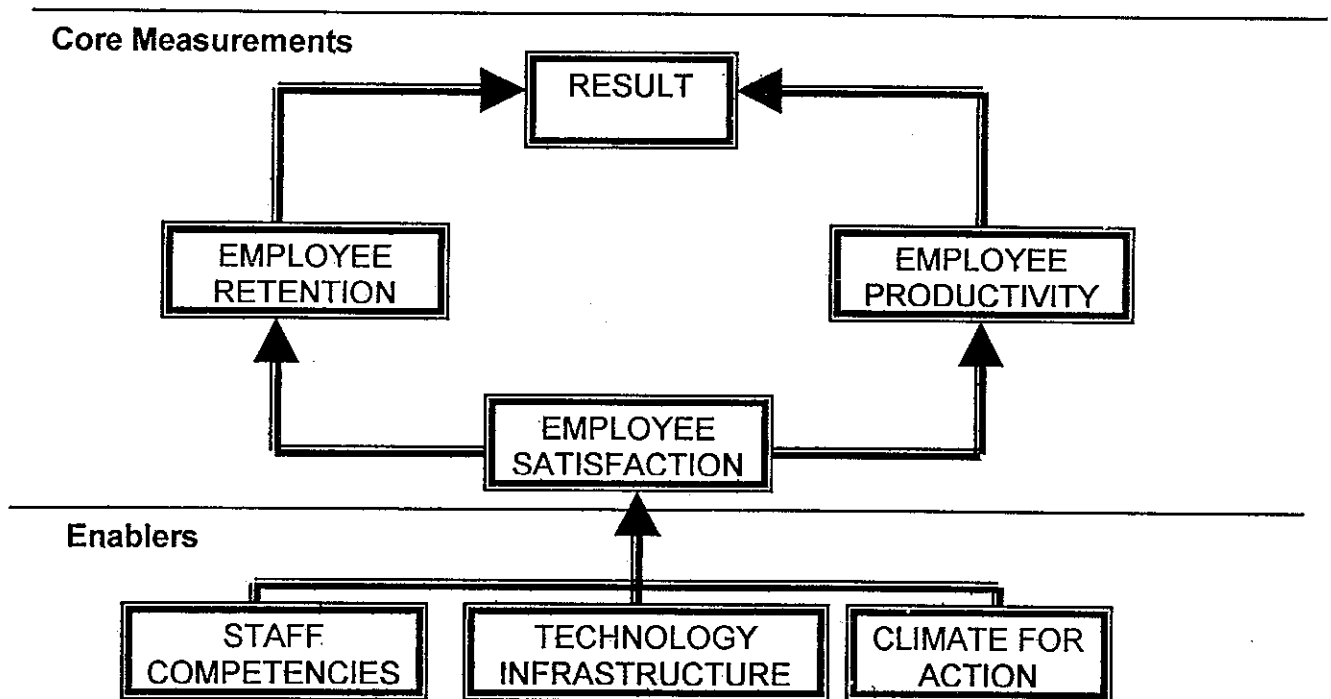
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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 – produl 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
- motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*alignment*)



Gambar 2.5. The Learning Growth Measurement Framework

Sumber : Robert Kaplan dan David P Norton (1996:129)

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*.

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 untuk membuat keputusan 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 dapat diterapkan untuk BUMN. Terdapat dua alternatif yang dapat dilakukan, yaitu dengan menambah satu perspektif lagi terhadap empat perspektif yang sudah ada, yaitu 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 financial. 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 financial 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 involvement*. Masing – masing 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, technological capability, R&D productivity, innovation*.
5. *Employee involvement* terdiri dari *employee satisfaction, employee turnover, 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 Bonnie 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 di atas 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 Epstein 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.

lin Mayasari (1997), dalam studi kasusnya di rumah sakit bersalin Bhakti Ibu Yogyakarta, mencoba menghubungkan implementasi empat perspektif BSC dalam rangka mencapai rumah sakit yang responsif dengan enam dimensi organisasi yang responsif, yaitu *cost, service, dependability, flexibility, time* dan *quality*. Hasil penelitiannya yang didapat dari penelitian pada manajemen rumah sakit maupun dengan menyebar kuesioner pada konsumen rumah sakit yang sudah mempunyai pengalaman melahirkan atau berobat di rumah sakit tersebut, menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, maka akan membawa dampak pada pengurangan biaya, pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan akan membawa pada pelayanan yang baik dan keandalannya, pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal akan membawa pada fleksibilitas yang tinggi, ketepatan waktu dan kualitas

yang baik, dan terakhir pengukuran kinerja dari perpektif pertumbuhan dan pembelajaran akan membawa pada pelayanan yang baik, kehandalan, fleksibilitas yang tinggi, ketepatan waktu dan kualitas yang baik.

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 manajemen dengan bobot 25%. Hal ini memperlihatkan tolok ukur kinerja keuangan 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 pendek, bukan pada pencapaian tujuan kelangsungan hidup jangka panjang. Selain itu juga tidak nampak jalinan sebab akibat antara penilaian kinerja bank umum dengan 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 kesesuaian tindakannya dengan pencapaian strategi bisnis bank.

SM Soeharto (1996), dalam disertasinya yang berjudul "Pengelompokan BUMN dalam rangka penyusunan tolok ukur pada evaluasi kinerja 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.

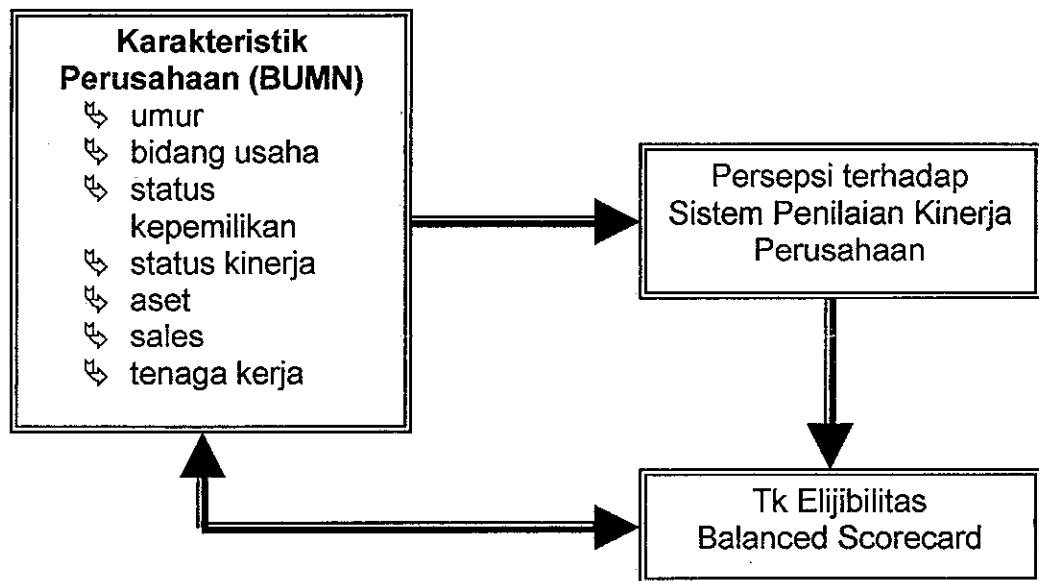
2.3. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

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 sebaik – baiknya. 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 penerapan konsep ini. Oleh karena itu penelitian ini mencoba menggali lebih dalam lagi mengenai elijibilitas konsep BSC dengan mengambil perusahaan di lingkungan BUMN sebagai obyek studinya. Karakteristik BUMN yang bermacam – macam tentunya akan mempunyai pengaruh terhadap persepsi pimpinan BUMN terhadap tingkat elijibilitas BSC, oleh karena itu

penelitian ini juga mencoba menggali keterkaitan karakteristik BUMN dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap tingkat elijibilitas BSC tersebut. Karakteristik BUMN dalam penelitian ini diwakili oleh umur perusahaan, bidang usaha, status kepemilikan, status kinerja, aset, sales dan jumlah tenaga kerja. Tingkat elijibilitas BSC ditentukan dari persepsi pimpinan BUMN terhadap empat atribut BSC yang menjadi parameter dalam penentuan tingkat elijibilitas BSC- sebagaimana disarikan dari Bambang Sudibyo (1997), adalah perumusan visi-misi, pengukuran 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 elijibilitas BSC pada perusahaan tersebut. 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 nol dan hipotesis alternatif sebagai berikut :

Hipotesis nol (H_0) :

Tidak terdapat keterkaitan (dependensi) yang signifikan antara karakteristik BUMN dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap elijibilitas BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan.

Hipotesis alternatif (H_a) :

Terdapat keterkaitan (dependensi) yang signifikan antara karakteristik BUMN dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap elijibilitas BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan.

2.5. 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 2.6. 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 (<i>lagging/leading indicator</i>), proses penyusunan, tujuan, keterkaitan dan keseimbangan antar indikator.

Pengukuran variabel-variabel di atas 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).

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

- Data primer yaitu data yang 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 persepsi manajer/pimpinan BUMN mengenai elijibilitas BSC untuk BUMN.
- Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara 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 Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang berjumlah 164 BUMN per 1997, sedangkan sampel yang diambil adalah BUMN berbentuk persero, sesuai dengan daftar BUMN persero pada SK Meneg 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 dan ditetapkan diatur dengan aturan khusus.

Jumlah sampel BUMN yang diambil sesuai dengan pengelompokan BUMN persero pada SK Meneg PBUMN tersebut adalah sejumlah 128 BUMN, 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 diperoleh dengan teknik pengumpulan data melalui 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 kepada perusahaan dalam hal ini adalah untuk mengetahui sikap para manajer / pimpinan perusahaan tentang BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan.

Mail questionnaires direkomendasikan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah dan responden mempunyai waktu lebih banyak untuk mempertimbangkan

jawaban secara matang (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995). 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% sering kali dipandang cukup memuaskan.

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

3.4. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif dengan uji statistik. Data yang akan dianalisis pada penelitian ini diperoleh dari hasil kusioner. Pilihan jawaban atas pertanyaan dalam kusioner menggunakan skala Likert 1 sampai 4. Nilai untuk skala Likert ditentukan dengan cara sederhana, yaitu untuk pernyataan positif (*positive statement*) diurutkan dari 1 sampai 4 dengan angka nominal penuh dan untuk pernyataan negative (*negative statement*) diurutkan 4 sampai 1. Cara ini dapat diterima mengingat berdasar penemuan Likert (1932) menunjukkan bahwa penentuan skala yang sederhana berkorelasi 0,99 dengan skor yang ditentukan dengan cara deviasi normal (Saifudin Anwar, 1998).

3.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Kuesioner yang digunakan harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* (Djamaludin Ancok dalam M Singarimbun dan Effendi, 1989).

Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan, atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang diukurnya. Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *internal consistency – interitem consistency reliability*. Tiap pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui nilai suatu variabel dianggap sebagai belahannya. Selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan menggunakan koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach.

Perhitungan validitas dan reliabilitas di atas akan menggunakan alat bantu SPSS 6.0 untuk menghasilkan perhitungan yang lebih cepat dan akurat.

3.4.2. Penentuan skor model

Penentuan skor model ini digunakan untuk mendapatkan skor yang akan digunakan untuk menilai tingkat elijibilitas BSC. Metode penentuan

skor seperti ini dilakukan oleh Panny (1999). Langkah – langkah penentuan skor tingkat elijibilitas adalah sebagai berikut :

- a. Mencari koefisien korelasi antara masing – masing item pertanyaan dengan jumlah total seluruh pertanyaan.
- b. Menilai bobot masing – masing item berdasarkan nilai koefisien korelasinya.
- c. Mencari nilai bobot masing – masing item pertanyaan melalui pembagian total item pertanyaan dengan jumlah observasinya (*mean*).
- d. Menghitung skor melalui perkalian nilai item (*mean*) dengan bobot.

Tabel 3.1. Cara perhitungan skor model

Item pertanyaan	Korelasi	Bobot (r_i / r_{total})	Mean	Skor (bobot x mean)
1	r_1	r_1 / r_{total}	m_1	s_1
2	r_2	r_2 / r_{total}	m_2	s_2
...	...	...	...	...
N	r_n	r_n / r_{total}	m_n	s_n
	r_{total}	100%		S total

Sumber : Panny (1999) dengan modifikasi

Penjelasan :

- Koefisien korelasi menunjukkan hubungan antara item pertanyaan dengan total pertanyaan, semakin besar korelasi menunjukkan semakin besar kontribusi pertanyaan tersebut terhadap total konsep secara keseluruhan.
- Bobot ditentukan berdasarkan besarnya nilai korelasi, makin besar korelasinya makin besar pula bobotnya. Jumlah total korelasi adalah sama dengan bobot 100%.
- *Mean* merupakan rata-rata dari jawaban responden pada satu item pertanyaan atau dengan kata lain *mean* ini mencerminkan rata-rata persepsi responden atas satu item pertanyaan.

Hasil perhitungan skor ini (skor total), akan digunakan untuk menilai tingkat elijibilitas BSC pada BUMN secara keseluruhan. Penggolongan tingkat elijibilitas BSC ini dibagi dua, yaitu elijibel (*eligible*) untuk skor lebih dari 2,5 dan tidak elijibel (*uneligible*) untuk skor kurang atau sama dengan 2,5. Alasan yang mendasari batas skor 2,5 di atas adalah bahwa batas skor tersebut merupakan nilai tengah (*median*) dari rentang skala 1 sampai 4 yang digunakan dalam pilihan jawaban atas pertanyaan kuesioner.

Untuk menentukan apakah suatu BUMN mempunyai persepsi yang elijibel atau tidak terhadap BSC, (di mana hasilnya -elijibel atau tidak- akan digunakan untuk uji independensi dengan karakteristik BUMN dengan alat *chi square*), digunakan metode sebagai berikut :

Pembobotan yang sudah ditentukan berdasar korelasi di atas digunakan sebagai faktor pengali atas jawaban pada masing-masing item pertanyaan. Kemudian skor hasil perkalian tersebut ditotal (untuk masing-masing BUMN) dan hasilnya (TOT_1) dibandingkan dengan skor batas 2,5 untuk menentukan apakah persepsi pimpinan BUMN tersebut elijible atau tidak terhadap BSC. Apabila total skor BUMN tersebut lebih dari 2,5 berarti persepsi pimpinan BUMN tersebut elijible terhadap BSC, dan sebaliknya apabila skor BUMN tersebut kurang dari atau sama dengan 2,5 berarti persepsi pimpinan BUMN tersebut tidak elijible terhadap BSC.

Tabel 3.2. Perhitungan persepsi pimpinan BUMN terhadap elijibilitas BSC

Responden	Karakteristik BUMN							Item-item pertanyaan				Total Skor	Kesimpulan
	umur	bid usaha	status kepemilikan	status kinerja	aset	sales	tenaker	pertanyaan 1	pertanyaan 2		pertanyaan n		
								pertanyaan 1	pertanyaan 2		pertanyaan n	≤ 2.5 > 2.5	= tidak elijibel thd BSC = elijible thd BSC
								B ₁	B ₂	...	B _n		
BUMN ₁								X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1n}	TOT ₁	elijible / tidak elijibel
BUMN ₂								X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2n}	TOT ₂	elijible / tidak elijibel
BUMN ₃								X ₃₁	X ₃₂	...	X _{3n}	TOT ₃	elijible / tidak elijibel
....								...	...	...	...		
BUMN _n								X _{n1}	X _{n2}	...	X _{nn}	TOT _n	elijible / tidak elijibel

Sumber : Panny (1999) dengan modifikasi

Keterangan :

- X₁₁ merupakan hasil perkalian antara jawaban responden atas pertanyaan dalam kuesioner (skala 1 – 4) dengan bobot (B₁) untuk pertanyaan tersebut.
- TOT₁ merupakan total skor persepsi pimpinan BUMN₁ terhadap elijibilitas BSC.

3.4.3. Uji *Chi Square*

Uji *chi square* ini dimaksudkan untuk mengetahui keterkaitan antara karakteristik BUMN dengan dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap elijibilitas BSC. Dengan kata lain uji ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis alternatif yang diajukan yaitu "Karakteristik BUMN adalah dependen dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap elijibilitas BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan".

Karakteristik BUMN (lihat tabel 3.2) yang meliputi umur, bidang usaha, status kepemilikan, status kinerja, aset, sales dan jumlah tenaga

kerja diuji independensinya dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap BSC (elijibel/ tidak).

Kriteria yang digunakan untuk menolak hipotesis nol (H_0) adalah tingkat signifikansi (α) 5%, di mana apabila nilai Chi Square hitung lebih besar dari Chi Square tabel pada tingkat signifikansi 5% atau dari perhitungan komputer (SPSS 6.0) nilai signifikansi (*significance*) yang kurang dari 5% akan menyebabkan ditolaknya hipotesis nol (H_0) dan diterimanya hipotesis alternatif (H_a).

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

BUMN yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) yang seluruhnya atau sebagian besar, sekurang-kurangnya 51% saham yang dikeluarkannya dimiliki oleh negara/pemerintah dan sahamnya dipisah dari kekayaan negara.

BUMN merupakan bagian dari aparatur perekonomian negara yang keberadaannya sangat diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan negara. Hal ini sesuai dengan bunyi UUD 1945 pasal 33 yang menyebutkan bahwa BUMN merupakan salah satu dari tiga pelaku ekonomi di Indonesia, selain swasta dan koperasi. Hampir setiap negara di dunia pun mempunyai perusahaan negara (BUMN). Pendirian BUMN disebabkan beberapa alasan (Akhmad Syakhroza, 1998) 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 di seluruh pelosok tanah air
6. secara ekonomis tidak menguntungkan
7. mewujudkan kelangsungan kebijakan pemerintah

8. untuk mengelola uang pegawai negeri atau tenaga kerja

Terdapat beberapa karakteristik yang melekat pada BUMN, yang menyebabkan perkembangan BUMN yang terasa lambat, (Akhmad Syakhroza, 1998) antara lain ;

1. Latar belakang pendidikan para komisaris, direksi dan para manajernya sangat heterogen.
2. Budaya perusahaan yang ada cenderung 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 menruskan 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 mencapainya.
8. Ego fungsional masih sangat kuat sehingga kordinasi 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 pada output dengan menjadikan ukuran kesehatan RLS dan hasil audit BPKP sebagai target sehingga proses kesehatan operasional perusahaan terabaikan.
11. Intervensi pihak luar terhadap penentuan kebijakan perusahaan atau bisnis perusahaan cukup besar.
12. Promosi masih sering berdasarkan penilaian yang bias sehingga kemampuan individu tidak optimal.
13. Sistem *reward* dan *punishment* belum berjalan sepenuhnya sehingga kreatifitas dan inovasi lambat berkembang.

Kehadiran BUMN di Indonesia sudah ada sejak jaman Belanda, hanya pada waktu itu kegiatannya diusahakan oleh pemerintah Hindia Belanda. Setelah jaman kemerdekaan, semua perusahaan milik pemerintah Hindia Belanda diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia, seperti Jawatan Kereta Api sekarang PT. KAI, Jawatan PTT sekarang PT. Telkom dan PT. Pos, maskapai-maskapai perkebunan sekarang menjadi PT. Perkebunan dan sebagainya.

Kegiatan usaha BUMN mencakup seluruh sektor ekonomi, yaitu sektor pertanian, sektor pertambangan dan penggalian, sektor industri, sektor listrik, gas dan air minum, sektor bangunan/konstruksi, sektor

perdagangan, hotel dan restoran, sektor pengangkutan dan komunikasi, sektor bank dan lembaga keuangan lainnya dan sektor jasa.

Jumlah BUMN bervariasi dari tahun ke tahun, hal ini berkaitan dengan usaha pemerintah untuk melepas sedikit demi sedikit bidang usaha yang dipandang sudah mampu dilaksanakan oleh swasta, atau terjadinya penggabungan BUMN demi alasan efisiensi. Jumlah BUMN dari tahun ke tahun dapat dilihat dalam tabel di bawah ini ;

Tabel 4.1. Jumlah BUMN menurut statusnya

Tahun	Persero		Perum	Perjan	PN	PT lama	Status Khusus	Total
	Tunggal	JV						
1968	0	1	0	0	148	29	8	186
1973	61	10	18	2	75	22	9	197
1978	100	18	22	2	47	14	9	212
1983	123	28	27	2	21	12	9	222
1987	122	33	33	2	8	7	9	214
1988	120	17	32	2	7	3	8	189
1989	115	19	32	2	6	2	8	184
1990	119	19	34	0	4	2	8	186
1991	134	18	24	0	1	1	8	186
1992	143	18	20	0	1	1	1	184
1993	142	18	30	0	1	1	1	183
1994	144	17	19	0	0	1	1	182
1995	142	17	17	0	0	1	1	178
1996	122	25	16	0	0	1	1	165
1997	124	25	13	0	0	1	1	164

Sumber : PDBI, 1998

Sampai saat ini, sesuai dengan SK Meneg Pendayagunaan BUMN No.215/M-BUMN/1999 tanggal 27 September 1999, jumlah BUMN di Indonesia yang berbentuk persero adalah 128 BUMN. BUMN yang bergerak di berbagai bidang ini kemudian dikelompokkan lagi menjadi empat kelompok besar berdasar pada jenis industri dasarnya. Keempat kelompok tersebut adalah 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).

Penggolongan BUMN berdasar jenis industri selengkapnya adalah sebagai berikut;

1. BUMN Jenis Industri Dasar dan Pengolah Sumber Daya Alam

A. Industri Pertambangan

1. PT. Tambang Timah
2. PT. Aneka Tambang
3. PT. Tambang Batubara Bukit Asam
4. PT. Sarana Karya

B. Industri Perkebunan, pertanian, kehutanan dan perikanan

1. PT. Perkebunan Nusantara I
2. PT. Perkebunan Nusantara II
3. PT. Perkebunan Nusantara III
4. PT. Perkebunan Nusantara IV
5. PT. Perkebunan Nusantara V
6. PT. Perkebunan Nusantara VI
7. PT. Perkebunan Nusantara VII
8. PT. Perkebunan Nusantara VIII
9. PT. Perkebunan Nusantara IX
10. PT. Perkebunan Nusantara X
11. PT. Perkebunan Nusantara XI
12. PT. Perkebunan Nusantara XII
13. PT. Perkebunan Nusantara XIII
14. PT. Perkebunan Nusantara XIV
15. PT. Rajawali Nusantara Indonesia
16. PT. Pertiwi
17. PT. Sang Hyang Seri
18. PT. Inhutani I
19. PT. Inhutani II
20. PT. Inhutani III
21. PT. Inhutani IV
22. PT. Inhutani V
23. PT. Perikanan Samudra Besar
24. PT. Perikanan
25. PT. Tirta Raya Mina
26. PT. Usaha Mina

- C. Industri Kimia Dasar
 - 1. PT. Asean Aceh Fertilizer
 - 2. PT. Pupuk Sriwijaya
 - 3. PT. Industri Soda Indonesia
 - 4. PT. Semen Baturaja
 - 5. PT. Semen Kupang
 - 6. PT. Semen Gresik
 - 7. PT. Garam

II. BUMN Jenis Industri Manufaktur

- A. Industri Strategis
 - 1. PT. Pakarya Industri
- B. Industri Farmasi
 - 1. PT. Kimia Farma
 - 2. PT. Bio Farma
 - 3. PT. Indo Farma
- C. Industri Maritim
 - 1. PT. Dok & Perkapalan Surabaya
 - 2. PT. Industri Kapal Indonesia
 - 3. PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari
- D. Industri Manufaktur
 - 1. PT. Iglass
 - 2. PT. Kertas Leces
 - 3. PT. Kertas Padalarang
 - 4. PT. Kertas Kraft Aceh

III. BUMN Jenis Industri Perdagangan dan Jasa Lain

- A. Industri Jasa Perdagangan
 - 1. PT. Sarinah
 - 2. PT. Cipta Niaga
 - 3. PT. Panca Niaga
- B. Jasa Konstruksi
 - 1. PT. Nindya Karya
 - 2. PT. Virama Karya
 - 3. PT. Indra Karya
 - 4. PT. Indah Karya
 - 5. PT. Waskita Karya
 - 6. PT. Brantas Abipraya
 - 7. PT. Hutama Karya
 - 8. PT. Wijaya Karya
 - 9. PT. Adhi Karya
 - 10. PT. Amarta Karya
 - 11. PT. Istaka Karya

12. PT. Bina Karya
 13. PT. Yodya Karya
 14. PT. Pembangunan Perumahan
- C. Prasarana Transportasi
1. PT. Jasa Marga
 2. PT. Pelabuhan Indonesia I
 3. PT. Pelabuhan Indonesia II
 4. PT. Pelabuhan Indonesia II
 5. PT. Pelabuhan Indonesia IV
 6. PT. Angkasa Pura I
 7. PT. Angkasa Pura II
- D. Sarana Umum
1. PT. Garuda Indonesia
 2. PT. Angkutan Sungai Danau dan Penyeberangan
 3. PT. Merpati Nusantara Airlines
 4. PT. Bahtera Adiguna
 5. PT. Djakarta Lloyd
 6. PT. PLN
 7. PT. Pelayaran Nasional Indonesia
 8. PT. Pos Indonesia
 9. PT. Telkom
 10. PT. Indosat
 11. PT. Perusahaan Gas Negara
- E. Kawasan Industri dan Pariwisata
1. PT. Kawasan Industri Wijaya Kusuma
 2. PT. Kawasan Industri Medan
 3. PT. Jakarta Industrial Estate Pulogadung
 4. PT. Kawasan Industri Makasar
 5. PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut
 6. PT. Kawasan Berikat Nusantara
 7. PT. Perhotelan & Perkantoran Indonesia
 8. PT. Wisma Nusantara Internasional
 9. PT. Hotel Indonesia Internasional
 10. PT. Natour
 11. PT. TWC Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko
 12. PT. Pengembangan Pariwisata Bali
- F. Industri Jasa Lain
1. PT. PDI P Batam
 2. PT. Varuna Tirta Prakasa
 3. Bhandara Gara Rekasa
 4. PT. Persada Pamunah Limbah
 5. PT. P Berdikari
 6. PT. Surveyor Indonesia
 7. PT. Sucofindo

8. PT. Pengerukan Indonensia
9. PT. Survey Udara Panas
10. PT. Koneba
11. PT. Biro Klasifikasi Indonesia
12. PT. Pradnya Paramitha
13. PT. Balai Pustaka

IV. BUMN Jenis Industri Jasa Keuangan

A. Industri Jasa Keuangan

1. PT. Kliring dan Jaminan Bursa Komoditi
2. PT. PAN Multifinance
3. PT. Danareksa
4. PT. Bahana PUI
5. PT. Permodalan Nasional Madani

B. Industri Jasa Perbankan

1. PT. Bank BNI
2. PT. Bank Mandiri
3. PT. Bank Tabungan Negara
4. PT. Bank Rakyat Indonesia
5. PT. Bank Ekspor Indonesia

C. Industri Jasa Asuransi

1. PT. Asuransi Jiwasraya
2. PT. Asuransi Jasa Indonesia
3. PT. Asuransi ASABRI
4. PT. Asuransi Ekspor Indonesia
5. PT. Asuransi Reasuransi Umum Indonesia
6. PT. Taspen
7. PT. Asuransi Jasa Raharja
8. PT. Asuransi Kredit Indonesia
9. PT. Asuransi Kesehatan
10. PT. Jamsostek

BAB V

PEMBAHASAN dan HASIL PENELITIAN

Dari sebanyak 128 kuesioner yang disebar ke seluruh BUMN persero di Indonesia, kuesioner yang kembali adalah sebanyak 54 buah. Dengan demikian tingkat pengembalian kuesioner adalah 42,19%. Tingkat pengembalian ini cukup baik, karena Coper dan Emory (1995) menyatakan untuk *mail questionnaire*, tingkat pengembalian 30% sering kali dipandang cukup memuaskan.

5.1. Karakteristik Perusahaan

Sample sebanyak 54 perusahaan dikelompokkan atas karakteristiknya yaitu berdasarkan umur perusahaan, bidang usaha, status kepemilikan, kinerja terakhir, aset, sales dan jumlah tenaga kerja. Dari hasil pengolahan data tersebut di atas, dapat diuraikan karakteristik perusahaan sebagai berikut ;

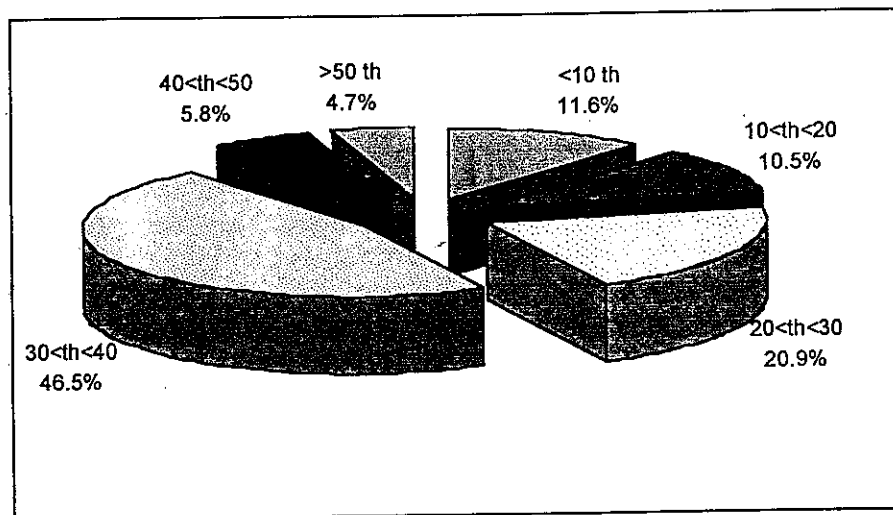
5.1.1. Umur Perusahaan

Umur perusahaan yang mengembalikan kuesioner berkisar antara 4 tahun sampai 116 tahun, yang dibagi menjadi 6 kelompok, yaitu umur perusahaan kurang atau sama dengan 10 tahun, di atas 10 sampai 20 tahun, di atas 20 sampai 30 tahun dan seterusnya sampai 50 tahun, dengan interval masing-masing 10 tahun.

Tabel 5.1. Distribusi umur perusahaan

UMUR	JUMLAH	%
1. ≤ 10 th	10	11.6%
2. $10 < \text{umur} \leq 20$ th	9	10.5%
3. $20 < \text{umur} \leq 30$ th	18	20.9%
4. $30 < \text{umur} \leq 40$ th	40	46.5%
5. $40 < \text{umur} \leq 50$ th	5	5.8%
6. > 50 th	4	4.7%
Jumlah	54	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2000



Gambar 5.1. Diagram *pie* distribusi umur perusahaan

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai umur perusahaan atau telah berdiri pada kisaran lebih dari 30 sampai 40 tahun (46.5%), kemudian disusul umur di atas 20 sampai 30 tahun (20.9%), umur di bawah 10 th (11.6%), umur di atas 10 sampai 20 tahun (10.5%), umur di atas 40 sampai 50 tahun (5.8%), dan umur di atas 50 tahun (4.7%). Hasil ini menunjukkan sebagian besar perusahaan yang menjadi responden telah berada pada tingkat kematangan perusahaan, karena sebagian besar perusahaan telah berdiri pada kisaran 30–40 tahun yang lalu.

5.1.2. Bidang Usaha

Klasifikasi bidang usaha dibagi menjadi 4 kelompok menurut jenis industri dasarnya sesuai dengan SK Menteri Pendayagunaan BUMN No.215/M-BUMN/1999, 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 5.2. Distribusi bidang usaha perusahaan

Bidang Usaha	JUMLAH	%
1. Industri dasar dan pengolahan sumber daya alam	9	16.7%
2. Industri manufaktur	6	11.1%
3. Industri perdagangan dan jasa lain	29	53.7%
4. Industri jasa keuangan dan perbankan	10	18.5%
Jumlah	54	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

Dalam tabel 5.2. terlihat, bahwa prosentase terbesar jumlah responden bergerak di bidang industri perdagangan dan jasa lain 53.7%, kemudian berturut-turut industri jasa keuangan dan perbankan 18.52%, industri dasar dan pengolahan sumber daya alam 16.67%, dan industri manufaktur 11.11%.

5.1.3. 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).

Dalam penelitian ini, sebagian besar responden berstatus sebagai perusahaan tunggal sebanyak 88,9% dan sisanya perusahaan patungan atau terbuka sebanyak 11,1%.

Tabel 5.3. Distribusi status kepemilikan perusahaan

Status Kepemilikan	JUMLAH	%
1. Perusahaan tunggal (pemerintah)	48	88.9%
2. Perusahaan Patungan (Terbuka)	6	11.1%
Jumlah	54	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

Status kepemilikan ini tentunya akan terus berubah seiring dengan perkembangan zaman, dengan kebijakan pemerintah yang akan melakukan privatisasi pada sejumlah BUMN. Hal ini berarti proporsi kepemilikan pemerintah akan semakin berkurang dan digantikan oleh masuknya swasta, baik lokal maupun asing.

5.1.4. Status Kinerja Terakhir

Status kinerja perusahaan BUMN dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu 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). BUMN berstatus sehat apabila total skor lebih dari 65, kurang sehat apabila total skor lebih dari 30 dan tidak sehat apabila total skor kurang dari atau sama dengan 30.

Tabel 5.4. Distribusi kinerja perusahaan

Status Kinerja	JUMLAH	%
1. Sehat	37	68.5%
2. Kurang Sehat	14	25.9%
3. Tidak Sehat	3	5.6%
Jumlah	54	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada dalam kategori sehat sebanyak 68.5%, kurang sehat 25.9% dan tidak sehat 5.6%.

5.1.5. Aset

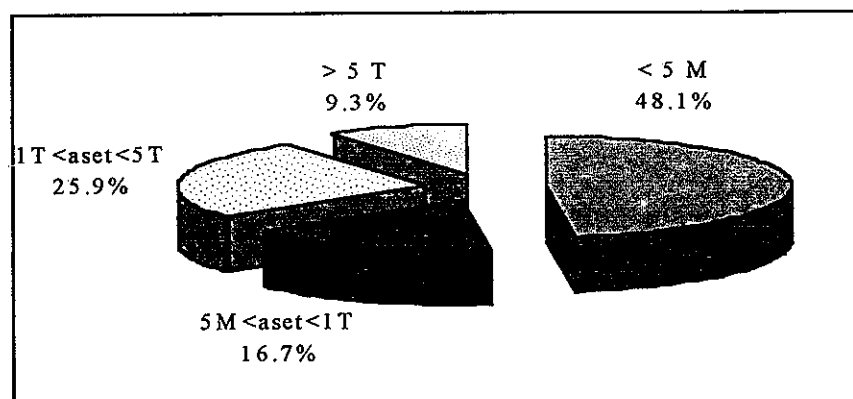
Jumlah aset responden berkisar antara 5 milyar sampai dengan 60 trilyun. Aset ini merupakan jumlah kekayaan total yang dimiliki oleh perusahaan, meliputi baik aktiva lancar maupun aktiva tetap (per 31 Desember 1999). Aset ini dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu aset kurang dari atau sama dengan 500 milyar, di atas 500 milyar -1 trilyun, di atas 1 trilyun – 5 trilyun dan di atas 5 trilyun.

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden (48.1%) mempunyai aset kurang dari atau sama dengan 500 milyar dan sisanya (51.9%) mempunyai aset di atas 500 milyar yang terbagi dalam aset 500 milyar–1 trilyun (16.7%), di atas 1 trilyun sampai 5 trilyun (25.9%) dan di atas 5 trilyun (9.3%).

Tabel 5.5. Distribusi aset perusahaan

Aset	JUMLAH	%
1. ≤ 500 milyar	26	48.1%
1. $500 \text{ milyar} < \text{aset} \leq 1 \text{ trilyun}$	9	16.7%
2. $1 \text{ trilyun} < \text{aset} \leq 5 \text{ trilyun}$	14	25.9%
4. $> 5 \text{ trilyun}$	5	9.3%
Jumlah	54	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2000



Gambar 5.2. Diagram *pie* distribusi aset perusahaan

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

5.1.6. Sales

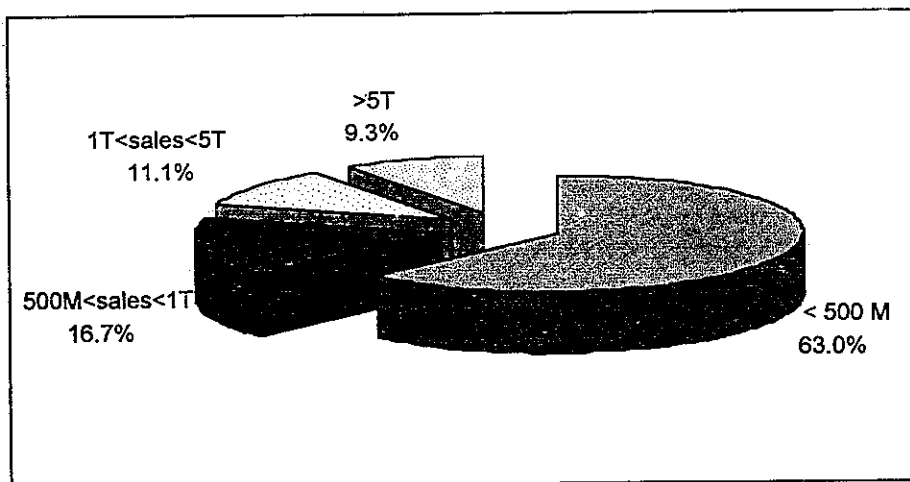
Jumlah sales responden berkisar antara 2 milyar sampai dengan 13 trilyun (per Desember 1999). Sales ini dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu aset kurang dari atau sama dengan 500 milyar, di atas 500 milyar -1 trilyun, di atas 1 trilyun – 5 trilyun dan di atas 5 trilyun.

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden (63%) mempunyai sales kurang dari atau sama dengan 500 milyar dan sisanya (37%) mempunyai sales di atas 500 milyar yang terbagi dalam sales 500 milyar–1 trilyun (16.7%), di atas 1 trilyun sampai 5 trilyun (11.1%) dan di atas 5 trilyun (9.3%).

Tabel 5.6. Distribusi sales perusahaan

Sales	JUMLAH	%
1. ≤ 500 milyar	34	63.0%
2. $500 \text{ milyar} < \text{sales} \leq 1 \text{ trilyun}$	9	16.7%
3. $1 \text{ trilyun} < \text{sales} \leq 5 \text{ trilyun}$	6	11.1%
4. $> 5 \text{ trilyun}$	5	9.3%
Jumlah	54	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2000



Gambar 5.3. Diagram *pie* distribusi sales perusahaan

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

5.1.7. Jumlah tenaga kerja

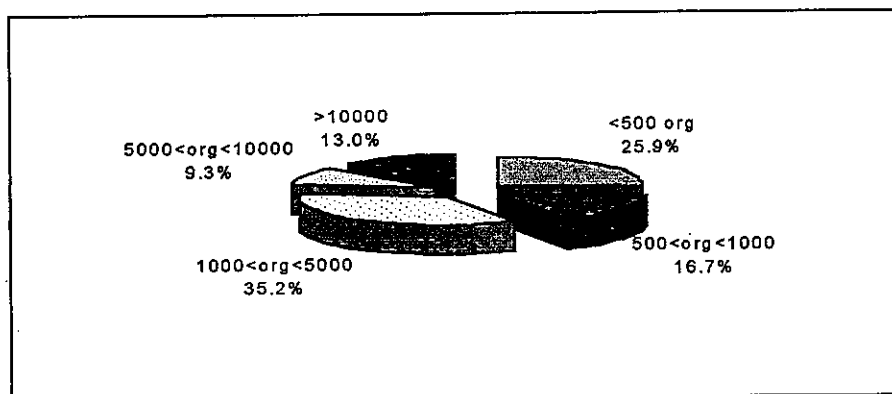
Jumlah tenaga kerja BUMN berkisar antara 21 orang sampai dengan 12 ribu orang. Tenaga kerja ini dikelompokkan menjadi 5 kelompok, yaitu jumlah tenaga kerja kurang dari atau sama dengan 500 orang, di atas 500 sampai 1000 orang, di atas 1000 sampai 5000 orang, di atas 5000 sampai 10000 orang dan di atas 10000 orang.

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden mempunyai tenaga kerja antara dengan 1000 sampai 5000 orang (35.2%), kemudian disusul tenaga kerja kurang dari atau sama dengan 500 orang (25.9%), dan tenaga kerja lebih dari 500 sampai 1000 orang (16.7%), tenaga kerja lebih dari 5000 sampai 1000 (9.3%) dan tenaga kerja di atas 10000 (13%).

Tabel 5.7. Distribusi jumlah tenaga kerja perusahaan

Jumlah Tenaga Kerja	JUMLAH	%
1. ≤ 500 orang	14	25.9%
2. $500 < \text{orang} < 1000$	9	16.7%
3. $1000 < \text{orang} < 5000$	19	35.2%
4. $5000 < \text{orang} < 10000$	5	9.3%
5. > 10000 orang	7	13.0%
Jumlah	54	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2000



Gambar 5.4. Diagram *pie* distribusi jumlah tenaga kerja perusahaan

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

5.2. Uji Validitas dan reliabilitas

Hasil jawaban dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini selanjutnya diuji validitasnya. Item-item pertanyaan dalam kuesioner yang tidak valid, selanjutnya tidak digunakan dalam analisis selanjutnya. Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi product moment (Djamaludin Ancok dalam M Singarimbun dan Effendi, 1989). Hasil uji validitas menunjukkan terdapat 1 item pertanyaan (item IV.1.) yang tidak valid dan tidak dapat digunakan dalam analisis selanjutnya. (Lihat tabel koefisien korelasi matrik uji validitas pada lampiran).

Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan paket program statistik SPSS 6.0 dan dilakukan pada masing-masing variabel. Hasil uji reliabilitas menunjukkan, pada variabel perumusan visi-misi nilai alpha sebesar 0.8404, variabel pengukuran kinerja multidimensi nilai alpha sebesar 0.9203, variabel orientasi stakeholder nilai alpha sebesar 0.6589 dan variabel indikator kinerja nilai alpha sebesar 0.8194. Nilai alpha untuk variabel orientasi stakeholder termasuk kategori dapat diterima, sedang nilai alpha tiga variabel lainnya termasuk kategori sangat baik, karena menurut Uma Sekaran (1992), alpha kurang dari 0.6 adalah tidak bisa diterima, 0.6 – 0.8 dapat diterima dan alpha 0.8 ke atas adalah sangat baik.

5.3. Hasil Analisa Persepsi Pimpinan BUMN dengan Skor Model

Penentuan skor model ini digunakan untuk mendapatkan skor yang akan digunakan untuk menilai persepsi responden terhadap tingkat elijibilitas BSC pada BUMN. Penggolongan tingkat elijibilitas BSC ini dibagi dua, yaitu elijibel untuk skor lebih dari 2.5 dan tidak elijibel untuk skor kurang dari atau sama dengan 2.5. Sebagaimana disebutkan di depan, karena pembagian dilakukan menjadi dua kelompok, maka skor batas yang digunakan adalah nilai tengah (*median*) dari rentang skala jawaban kuesioner 1-4. Nilai tengah tersebut adalah 2.5.

Hasil perhitungan skor (lihat tabel 5.8) menunjukkan total skor 2.9306, sehingga masuk pada kategori elijibel. Hal ini berarti bahwa secara keseluruhan, rata-rata responden menyatakan elijibel terhadap BSC. Persepsi pimpinan BUMN terhadap BSC yang elijibel ini mencakup 4 variabel yang menjadi atribut dari BSC sebagaimana disarikan dari Bambang Sudibyo (1997), yaitu perumusan visi-misi, pengukuran kinerja multidimensi, orientasi stakeholder dan indikator kinerja.

Hal ini berarti pula bahwa BUMN-BUMN tersebut dapat menerima konsep-konsep dalam BSC, mulai dari perumusan visi dan misi yang menjadi syarat mutlak dan langkah awal dalam penerapan BSC. Di mana visi dan misi ini perlu dijabarkan dalam ukuran-ukuran yang lebih operasional, baik *lag indicator* maupun *lead indicator* yang menjadi pedoman langkah perusahaan ke depan yang menuntut komitmen dari

manajemen puncak dan juga keterlibatan seluruh karyawan dalam implementasinya.

Pada variabel pengukuran kinerja multidimensi, di dalamnya tercakup dimensi atau perspektif non finansial dalam sistem penilaian kinerja perusahaan yang disyaratkan dalam BSC, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Persepsi BUMN yang eligible terhadap variabel ini menunjukkan penerimaan BUMN terhadap paradigma baru dalam pengukuran kinerja perusahaan, di mana kinerja perusahaan tidak lagi hanya diukur berdasarkan perspektif keuangan semata, tetapi juga perspektif lain yang memang seharusnya diukur sebagaimana tiga perspektif non finansial dalam BSC.

Demikian pula halnya untuk variabel orientasi stakeholder dalam BSC yang meliputi pemegang saham, pelanggan dan karyawan. Persepsi BUMN menyatakan elijibel dalam orientasi stakeholder ini. Hal ini berarti bahwa dalam penyusunan suatu sistem penilaian kinerja terdapat tiga stakeholder yang harus diperhatikan. Sebagaimana telah ditetapkan dalam BSC, bahwa dari sekian banyak stakeholder, maka tiga stakeholder di ataslah yang paling penting dan berpengaruh dan cukup mewakili permasalahan dan tantangan yang dihadapi perusahaan secara riil. Perhatian pada tiga stakeholder di atas tentunya akan membawa konsekuensi pada perubahan pola kebijakan manajemen perusahaan, misalnya perusahaan yang dulu tidak pernah memperhatikan

pelanggannya (misalnya karena penguasaan pasar secara monopoli, KKN, dsb), maka sekarang tentunya harus memberikan perhatian pada pelanggannya.

Elijibel-nya persepsi BUMN terhadap variabel indikator kinerja, yang meliputi proses penyusunan indikator, karakteristik, keterkaitan dan keseimbangan indikator dalam BSC menunjukkan pula penerimaan terhadap konsep dalam penyusunan indikator BSC yang merupakan penurunan dan operasionalisasi yang konkrit dari visi dan misi yang dirumuskan perusahaan, karakteristik indikator yang spesifik dan unik sesuai kondisi yang dihadapi oleh perusahaan, keterkaitan indikator dalam hubungan sebab akibat, keseimbangan indikator baik dari dimensi waktu (*lag indicator* dan *lead indicator*), orientasi proses dan hasil dan keseimbangan indikator dari sisi internal-eksternal perusahaan.

Fisher (1995) dan Brancato (1995) menjelaskan tiga alasan utama mengapa perusahaan mengadopsi pengukuran non finansial, yang dapat digunakan untuk menjelaskan tentang alasan persepsi BUMN yang elijibel terhadap konsep BSC, yaitu :

1. Keterbatasan pengukuran tradisional yang berdasarkan akuntansi.

Perusahaan meyakini bahwa bila dibandingkan dengan pengukuran non finansial, maka sistem tradisional : (1) terlalu historis dan melihat kebelakang (*backward looking*), (2) kurangnya kemampuan memprediksi untuk menjelaskan kinerja yang akan datang, (3) berjangka pendek, (4) menyediakan sedikit informasi pada

akar permasalahan atau solusi pada suatu masalah, (5) terlambat atau tidak dapat menangkap perubahan bisnis kunci, (6) terlalu agregat dan ringkas untuk memandu tindakan managerial, (7) merefleksikan fungsi, bukan proses lintas fungsi dalam perusahaan, (8) kurang dapat memberikan pertimbangan untuk menkuantifikasi *intangible asset* seperti intelektual kapital. Dengan memasukkan indikator non finansial dalam sistem pengukuran kinerja, banyak perusahaan berusaha menciptakan seperangkat pengukuran yang lebih luas yang menangkap tidak hanya nilai perusahaan (*firm value*), tapi juga faktor yang membawa pada penciptaan nilai dalam bisnis.

2. Tekanan kompetisi

Banyak perusahaan yang mengalami tekanan dalam lingkungan mereka, yang kemudian memotivasi manajemen untuk menemukan cara baru dalam *manage*, mengukur dan mengontrol operasi perusahaan. Substansi perubahan dan intensitas kompetisi memaksa perusahaan untuk menentukan dan mengukur pendorong nilai non finansial (*nonfinancial value drivers*) yang membawa pada keberhasilan pada lingkungan kompetisi yang baru. Penekanan yang lebih besar pada pengukuran non finansial dalam perusahaan yang menghadapi tekanan kompetisi, konsisten dengan penelitian yang menemukan hubungan yang positif antara ketidakpastian lingkungan (yang merupakan tekanan pula bagi perusahaan) dan tuntutan pada sistem informasi yang memasukkan indikator non finansial (Chenhall

dann Morris, 1986). Hal demikian pula yang terjadi pada BUMN sebagai pelaku ekonomi di Indonesia yang sedang menghadapi tekanan untuk menyehatkan diri dalam rangka menghadapi pasar persaingan bebas.

3. Hasil perkembangan pemikiran (*outgrowth of other initiatives*)

Perusahaan mengadopsi pengukuran non finansial sebagai sebagai perkembangan dari pemikiran yang membutuhkan indikator kinerja yang baru pula, terutama adopsi terhadap program TQM (*Total Quality Management*). Banyak peneliti mengemukakan bahwa TQM yang efektif membutuhkan proses informasi yang detail dan tepat waktu untuk mengidentifikasi sumber *defect* dan memonitor konsekuensi selanjutnya dari suatu perbaikan aktivitas. Literatur management kualitas juga menyatakan bahwa TQM mensyaratkan penekanan pada apa yang dikehendaki konsumen dan kepuasan konsumen terhadap produk atau jasa perusahaan. Hal ini akan membawa pada penekanan pengukuran konsumen non finansial, seperti jumlah keluhan pelanggan, kepuasan dan loyalitas konsumen.

Tabel 5.8. Perhitungan Skor Keseluruhan

Item	Korelasi	Bobot	Mean	Skor
I. 1	0.5610	0.0216	3.5370	0.0763
2	0.6621	0.0255	3.5556	0.0905
3	0.5504	0.0212	3.0741	0.0651
4	0.6272	0.0241	3.0185	0.0728
5	0.6938	0.0267	2.6481	0.0707
II. 1	0.3165	0.0122	3.2778	0.0399
2	0.5727	0.0220	2.9630	0.0653
3	0.5356	0.0206	2.7963	0.0576
4 a	0.4184	0.0161	3.1296	0.0504
b	0.4668	0.0180	3.1111	0.0559
c	0.3545	0.0136	3.0926	0.0422
d	0.5983	0.0230	2.9074	0.0669
e	0.6163	0.0237	2.6667	0.0632
f	0.3167	0.0122	2.5556	0.0311
g	0.5502	0.0212	2.4815	0.0525
h	0.7405	0.0285	2.6852	0.0765
i	0.4910	0.0189	3.0926	0.0584
j	0.5888	0.0226	2.5926	0.0587
k	0.2820	0.0108	2.7778	0.0301
l	0.3315	0.0127	2.7778	0.0354
m	0.3378	0.0130	2.7593	0.0359
n	0.5547	0.0213	2.8519	0.0609
o	0.5968	0.0230	2.9444	0.0676
p	0.6224	0.0239	2.8704	0.0687
q	0.6773	0.0261	2.7778	0.0724
r	0.4407	0.0170	3.0185	0.0512
s	0.6391	0.0246	3.1852	0.0783
t	0.6558	0.0252	3.2037	0.0808
u	0.5161	0.0199	3.0926	0.0614
v	0.7679	0.0295	2.9259	0.0864
w	0.5337	0.0205	3.0556	0.0627
x	0.6096	0.0234	3.0556	0.0716
y	0.3039	0.0117	2.9074	0.0340
z	0.4072	0.0157	2.8889	0.0453
aa	0.7209	0.0277	2.8333	0.0786
III 1	0.3832	0.0147	2.9630	0.0437
2	0.5850	0.0225	2.7407	0.0617
3	0.6912	0.0266	2.6852	0.0714
IV 2	0.5373	0.0207	2.5926	0.0536
3	0.5373	0.0207	2.5926	0.0536
4	0.4375	0.0168	3.1852	0.0536
5	0.5824	0.0224	3.0741	0.0689
6	0.5733	0.0221	3.2037	0.0706
7	0.2675	0.0103	2.5926	0.0267
8	0.4812	0.0185	3.1852	0.0590
9	0.6055	0.0233	3.2963	0.0768
10	0.2853	0.0110	3.0370	0.0333
11	0.7070	0.0272	2.3333	0.0635
12	0.6656	0.0256	3.0926	0.0792
			TOTAL	2.9306

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

5.4. Hasil Analisa Chi Square (*Crosstab*)

Untuk mengetahui terdapat atau tidaknya keterkaitan (*dependensi*) antara karakteristik BUMN yang meliputi umur perusahaan, bidang usaha, status kepemilikan, kinerja terakhir, aset, sales dan jumlah tenaga kerja, dengan persepsi mereka terhadap tingkat eligibitas BSC, maka digunakan alat analisa Chi Square (*Crosstab*), sekaligus untuk menguji hipotesis yang telah dikemukakan di depan. (Hasil perhitungan tingkat eligibilitas masing-masing responden dapat dilihat di lampiran)

Dalam melakukan uji independensi ini, dilakukan penyesuaian dengan mengelompokkan kembali karakteristik BUMN di atas. Hal ini dilakukan mengingat terbatasnya jumlah sampel yang ada dan juga persyaratan alat analisa *chi square (crosstab)* yang mensyaratkan tidak boleh ada sel yang berisi kurang dari 5 atau dilakukan penggabungan kelas apabila ada sel yang berisi kurang dari 5 tanpa mengurangi maknanya (Anto Dajan, 1996), atau sebaiknya tidak ada sel yang mempunyai *expected value* kurang dari 1 atau jumlah sel yang mempunyai *expected value* kurang dari 5 tidak boleh lebih dari 20% dari jumlah sel (Sidney Siegel, 1997). Selain itu, juga dilakukan koreksi Yate (*Yate's corection for continuity*) untuk mengoreksi dan memperbaiki hasil tabel *Chi Square 2x2* dan tes Fisher (*Fisher's Exact Test*) yang secara otomatis muncul dalam paket program SPSS 6.0 untuk jumlah total sampel dan *expected value* yang relatif kecil, di mana test ini dilakukan untuk tabel 2x2 dan berdasarkan pada distribusi hypergeometric.

Mengingat hal tersebut di atas, maka pengelompokan karakteristik BUMN di atas, masing-masing dibagi menjadi 2 dengan melakukan penggabungan kelas tanpa mengurangi maknanya, sebagaimana disarankan Anto Dajan (1996).

Hasilnya adalah sebagai berikut :

a. Umur perusahaan

Tabel 5.9. Distribusi umur perusahaan

UMUR	JUMLAH	%
1. ≤ 20 th	17	31.5%
2. > 20 th	37	68.5%
Jumlah	54	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2000

b. Bidang usaha

Tabel 5.10. Distribusi bidang usaha perusahaan

Bidang Usaha	JUMLAH	%
1. Manufaktur	15	27.8%
2. Jasa	39	72.2%
Jumlah	54	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2000

Keterangan : Bidang usaha manufaktur merupakan gabungan dari industri dasar dan pengolahan sumber daya alam dan industri manufaktur, sedangkan usaha jasa terdiri dari industri perdagangan dan jasa lain dan industri jasa keuangan dan perbankan.

c. Status kepemilikan perusahaan

Tabel 5.11. Distribusi status kepemilikan perusahaan

Status Kepemilikan	JUMLAH	%
1. Perusahaan tunggal (pemerintah)	48	88.9%
2. Perusahaan Patungan (Terbuka)	6	11.1%
Jumlah	54	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2000

d. Status kinerja perusahaan

Tabel 5.12. Distribusi kinerja perusahaan

Status Kinerja	JUMLAH	%
1. Sehat	35	64.8%
2. Tidak Sehat	19	35.2%
Jumlah	54	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2000.

Keterangan : Responden yang mempunyai kinerja kurang sehat atau tidak sehat digabung menjadi satu kelompok dalam kategori tidak sehat.

e. Aset perusahaan

Tabel 5.13. Distribusi aset perusahaan

Aset	JUMLAH	%
1. $\leq$ 500 milyar	26	48.1%
2. $>$ 500 milyar	28	51.9%
Jumlah	54	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2000

f. Sales

Tabel 5.14. Distribusi Sales perusahaan

Sales	JUMLAH	%
1. ≤ 500 milyar	34	63%
2. > 500 milyar	20	37%
Jumlah	54	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

g. Jumlah Tenaga Kerja

Tabel 5.15. Distribusi jumlah tenaga kerja perusahaan

Jumlah Tenaga Kerja	JUMLAH	%
1. ≤ 1000 orang	23	42.6%
2. > 1000 orang	31	57.4%
Jumlah	54	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

Hasil selengkapnya uji independensi tersebut dirangkum dalam tabel di bawah ini ;

Tabel 5.16. Tabel uji independensi karakteristik perusahaan dengan persepsi terhadap elijibilitas BSC

Karakteristik Perusahaan	Signifikansi				Kesimpulan ($\alpha = 5\%$)
	Pearson	Yate's Continuity Correction	Likelihood Ratio	Fisher's Exact Test (2 tail)	
1. Umur Perusahaan	0.53402	0.78008	0.53875	0.73282	independen
2. Bidang usaha	0.01603	0.04008	0.02021	0.03002	dependen
3. Status kepemilikan	0.65261	1.000	0.64074	1.000	independen
4. Status kinerja	0.02240	0.05115	0.02482	0.04273	dependen
5. Aset	0.86882	1.000	0.86876	-	independen
6. Sales	0.43469	0.65154	0.43876	0.51667	independen
7. Jumlah tenaga kerja	0.76570	1.000	0.76617	-	independen

Sumber : Data primer yang diolah, 2000

Dari hasil pengujian independensi antara karakteristik perusahaan dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap elijibilitas BSC, ternyata hanya bidang usaha dan status kinerja yang mempunyai keterkaitan (dependensi) yang signifikan dengan persepsi mereka terhadap elijibilitas BSC, sedangkan karakteristik yang lain yaitu umur perusahaan, status kepemilikan, jumlah aset, besarnya sales dan jumlah tenaga kerja ternyata tidak mempunyai keterkaitan yang signifikan dengan persepsi mereka terhadap elijibilitas BSC. Hal ini berarti bahwa berdasar hasil penelitian ini menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif bahwa terdapat

keterkaitan antara karakteristik BUMN dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap elijibilitas BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan.

a. Umur Perusahaan

Hasil uji independensi antara umur perusahaan dengan elijibilitas terhadap BSC menunjukkan tingkat signifikansi 0.73282, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat dependensi antara umur perusahaan dengan persepsi mereka terhadap elijibilitas BSC ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti bahwa perbedaan umur perusahaan, baik yang di bawah 20 maupun di atas 20 tahun tidak terkait dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap elijibilitas BSC.

b. Bidang Usaha

Klasifikasi bidang usaha yang semula dibagi menjadi 4 kelompok menurut jenis industri dasarnya sesuai dengan SK Menteri Pendayagunaan BUMN No.215/M-BUMN/1999, mengingat keterbatasan sampel digabung menjadi 2 kelompok saja, yaitu bidang usaha manufaktur dan jasa. Bidang usaha manufaktur merupakan gabungan dari industri dasar dan pengolahan sumber daya alam dan industri manufaktur, sedangkan usaha jasa terdiri dari industri perdagangan dan jasa lain dan industri jasa keuangan dan perbankan.

Bidang usaha responden yang terbagi menjadi 2 kelompok, yaitu bidang usaha manufaktur dan bidang usaha jasa, menunjukkan keterkaitan yang signifikan dengan persepsi terhadap elijibilitas BSC. (tingkat signifikansi 0.03002, $\alpha=5\%$).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, dari total 54 responden, 41 responden (75.9%) menyatakan elijibel terhadap BSC yang terdiri dari 8 responden (14.8%) bergerak di bidang manufaktur dan 33 responden (61.1%) bergerak di bidang jasa, dan sisanya 13 responden (24.1%) menyatakan tidak eligible, terdiri dari 7 responden (12.9%) bergerak di bidang manufaktur dan 6 responden (11.1%) bergerak di bidang jasa.

Dari 41 responden (75.9%) yang menyatakan elijibel terhadap BSC, sebagian besar adalah responden yang bergerak di bidang jasa (61.1%) dibanding responden yang bergerak di bidang manufaktur (14.8%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa responden yang bergerak di bidang jasa lebih elijibel terhadap BSC dibanding responden yang bergerak di bidang manufaktur.

Perbedaan karakteristik perusahaan manufaktur dan jasa memungkinkan terjadinya perbedaan persepsi terhadap elijibilitas BSC. Karakteristik perusahaan jasa, seperti produk jasa yang tak berujud (*intangible*) dan produk jasa merupakan produk yang dikonsumsi pada saat proses produksinya, sifatnya yang subyektif dan *interpersonal*, serta input dari perusahaan jasa yang berupa konsumen jasa itu sendiri (Buffa dan Sarin, 1996), menuntut perusahaan jasa relatif lebih banyak memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan "dunia di luar dirinya sendiri", misalnya berhubungan dan berinteraksi langsung dengan pelanggan, sehingga

akan lebih peka dan terbuka terhadap perspektif dari luar dirinya sendiri.

c. Status Kepemilikan

Hasil uji independensi antara status kepemilikan perusahaan dengan elijibilitas terhadap BSC menunjukkan tingkat signifikansi 1.00, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat dependensi antara status kepemilikan perusahaan, baik status kepemilikan tunggal oleh pemerintah maupun status kepemilikan patungan, dengan persepsi mereka terhadap elijibilitas BSC. ($\alpha=5\%$).

d. Status Kinerja Terakhir

Status kinerja perusahaan BUMN semula dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu sehat, kurang sehat dan tidak sehat. (sesuai dengan SK Menkeu no. 198/KMK.016/1998), mengingat keterbatasan sampel maka dilakukan penggabungan kelas menjadi 2 kelompok tanpa mengurangi makna sebelumnya, yaitu sehat dan tidak sehat. Hasil uji independensi menunjukkan keterkaitan yang signifikan status kinerja perusahaan dengan persepsi terhadap elijibilitas BSC. (tingkat signifikansi 0.04273, $\alpha=5\%$)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, dari total 54 responden, 41 responden (75.9%) menyatakan elijibel terhadap BSC yang terdiri dari 30 responden (55.6%) mempunyai status kinerja sehat dan 11 responden (20.4%) mempunyai status kinerja tidak sehat, dan sisanya 13 responden (24.1%) yang menyatakan tidak eligible, terdiri

dari 5 responden (9.3%) mempunyai status kinerja sehat dan 8 responden (14.8%) mempunyai status kinerja tidak sehat.

Dari 41 responden (75.9%) yang menyatakan elijibel terhadap BSC, sebagian besar adalah responden yang mempunyai status kinerja sehat (55.6%) dibanding responden yang mempunyai status kinerja tidak sehat (20.4%), sehingga dapat disimpulkan bahwa responden yang mempunyai kinerja yang sehat lebih elijibel terhadap BSC dibanding responden yang kinerjanya tidak sehat.

Hal ini membuktikan bahwa kinerja suatu perusahaan ternyata terkait dengan persepsinya terhadap elijibilitas BSC. Kinerja yang sehat dari suatu perusahaan ternyata juga membawa pada persepsi yang "sehat" pula pada elijibilitas BSC.

e. Aset

Hasil uji independensi antara besar aset perusahaan dengan elijibilitas terhadap BSC menunjukkan tingkat signifikansi 0.86876, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat dependensi antara besar aset perusahaan dengan persepsi mereka terhadap elijibilitas BSC ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti bahwa besarnya aset suatu perusahaan sebagai salah satu ukuran untuk mengukur besar kecilnya suatu perusahaan, baik perusahaan yang mempunyai aset di bawah maupun di atas 500 milyar, tidak terkait dengan dengan persepsi mereka terhadap elijibilitas BSC.

f. Sales

Hasil uji independensi antara besar sales perusahaan dengan elijibilitas terhadap BSC menunjukkan tingkat signifikansi 0.51667, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat dependensi antara besar sales perusahaan dengan persepsi mereka terhadap elijibilitas BSC. ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti bahwa besarnya sales suatu perusahaan sebagai salah satu ukuran untuk mengukur besar kecilnya suatu perusahaan, baik perusahaan yang mempunyai sales di bawah maupun di atas 500 milyar, tidak terkait secara signifikan dengan dengan persepsi mereka terhadap elijibilitas BSC.

g. Jumlah Tenaga Kerja

Hasil uji independensi antara jumlah tenaga kerja perusahaan dengan elijibilitas terhadap BSC menunjukkan tingkat signifikansi 0.76617, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat dependensi antara jumlah tenaga kerja perusahaan dengan persepsi mereka terhadap elijibilitas BSC ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti bahwa besarnya jumlah tenaga kerja suatu perusahaan BUMN, baik yang mempunyai tenaga kerja di bawah atau di atas 1000 orang, tidak terkait dengan dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap elijibilitas BSC.

5.5. Implikasi Strategis

Dengan berhasilnya penerapan BSC di berbagai perusahaan besar di luar negeri seperti telah disebutkan di dalam latar belakang penelitian, maka perlu kiranya ditelaah mengenai penerapan BSC pada BUMN-BUMN di Indonesia, supaya BUMN-BUMN tersebut mempunyai visi dan misi ke depan yang membawa pada kinerja yang lebih baik lagi. Untuk dapat menerapkan BSC tentunya perusahaan harus dapat menerima terlebih dulu konsep-konsep yang terkandung di dalamnya atau dengan kata lain persepsi perusahaan harus elijibel terlebih dulu terhadap BSC.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang bergerak di bidang jasa ternyata lebih elijibel terhadap BSC dibandingkan dengan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dan perusahaan yang mempunyai status kinerja sehat ternyata lebih elijibel terhadap BSC dibandingkan dengan perusahaan yang mempunyai status kinerja tidak sehat. manufaktur (lihat hasil uji independensi bidang usaha dan status kinerja dengan persepsi pimpinan BUMN terhadap elijibilitas BSC pada lampiran).

Untuk itu perhatian lebih difokuskan pada perusahaan manufaktur dengan membenahi persepsi mereka terhadap *Balanced Scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan. Demikian pula halnya dengan perusahaan yang berstatus kinerja tidak sehat. Dengan "menyehatkan" persepsi terhadap BSC, diharapkan akan dapat membawa kinerja yang sehat pula pada perusahaan.

Untuk perusahaan yang sudah elijibel terhadap BSC maka penerapan BSC dalam perusahaan sebagai sistem penilai kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang sangat tepat dan seakan-akan sudah di depan mata.

Untuk perusahaan yang belum elijibel terhadap BSC, maka perusahaan tersebut haruslah “belajar” untuk meng-elijibel-kan persepsinya terhadap BSC, karena untuk memperbaiki kinerjanya dengan menerapkan BSC maka perusahaan tersebut haruslah sudah mempunyai persepsi yang elijibel terhadap BSC.

Langkah awal yang dapat diambil yaitu bahwa semua BUMN tersebut haruslah mempunyai visi dan misi yang dirumuskan dengan jelas, yang akan menuntun ke mana perusahaan tersebut akan menuju. Tanpa visi dan misi yang dirumuskan dengan jelas, maka suatu perusahaan akan seperti sebuah kapal yang terombang-ambing di tengah lautan tanpa tahu dengan pasti ke mana arah yang akan dituju.

Hal di atas sebagaimana disyaratkan oleh GPRA (*Goverments Performance and Results Act*) di Amerika, di mana perusahaan negara (*agencies*) disyaratkan untuk merumuskan misi (visi), menyusun program tujuan dan mengukur kinerja terhadap tujuan tersebut, dengan rincian sebagai berikut : (1) menetapkan *goal* yang menentukan tingkat kinerja yang akan dicapai, (2) merumuskan tujuan dalam bentuk yang objektif, dapat dikuantitatifkan dan terukur, (3) mendeskripsikan proses operasional dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, (4) menetapkan

indikator kinerja untuk digunakan mengukur output yang relevan, tingkat pelayanan dan outcome dari tiap aktivitas, (5) menyediakan dasar untuk membandingkan hasil program aktual dengan tujuan yang telah ditetapkan dan (6) menjelaskan pengukuran untuk memverifikasi dan memvalidasi nilai yang telah diukur.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

6.1.1. Karakteristik Perusahaan

Perusahaan berumur 20 tahun ke bawah (31.5%) dan di atas 20 tahun (68.5%), bergerak di bidang manufaktur (27.8%) dan bergerak di bidang jasa (72.2%), dikuasai oleh pemerintah sepenuhnya sebagai perusahaan tunggal (88.9%) dan sebagai perusahaan patungan atau terbuka (11.1%), berstatus kinerja sehat (64.8%) dan kinerja tidak sehat (35.2%), jumlah aset 500 milyar ke bawah (48.1%) dan jumlah aset di atas 500 milyar (51.9%), %, jumlah sales 500 milyar ke bawah (63%) dan jumlah sales di atas 500 milyar (37%), jumlah tenaga kerja 1000 orang ke bawah (42.6%) dan di atas 1000 orang (57.4%).

6.1.2. Persepsi terhadap Tingkat Eligibilitas BSC

Persepsi rata-rata responden secara keseluruhan ditunjukkan oleh total skor 2.9306, sehingga masuk pada kategori elijibel, sehingga dapat disimpulkan secara keseluruhan rata-rata responden (pimpinan BUMN) menyatakan elijibel terhadap BSC.

6.1.3. Keterkaitan karakteristik perusahaan dengan persepsi terhadap elijibilitas BSC.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 7 karakteristik perusahaan yang terdiri dari umur perusahaan, bidang usaha, status kepemilikan, status kinerja, aset, sales dan jumlah tenaga kerja, hanya bidang usaha dan status kinerja yang mempunyai keterkaitan (*dependency*) yang signifikan dengan persepsi mereka terhadap elijibilitas BSC, dengan tingkat signifikansi 0.03002 dan 0.04273 ($\alpha=5\%$).

6.2. SARAN

Dari hasil penelitian ini, penulis menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Penerapan konsep BSC sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan merupakan suatu alternatif yang baik yang dapat digunakan untuk BUMN di Indonesia, karena dengan penerapan tersebut maka paling tidak semua BUMN akan mempunyai visi dan misi yang dirumuskan dengan jelas dan dapat menilai kinerjanya dengan baik dan akurat.
2. Kepada peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mendalami BSC, maka analisis aplikasi BSC untuk BUMN merupakan topik yang dapat melengkapi dan melanjutkan hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainun Na'im, 1999, Bagaimana Manajemen BUMN Menghadapi Arus Privatisasi dan Restrukturisasi ?, *MEB*, Vol. XI, No. 1-2, Juni, 3-14
- Akhmad Syakhroza, 1998, Pola Penyehatan dan Tolok Ukur Kinerja BUMN, *Usahawan* No. 04 TH XXVII, April, 42-48.
- Anto Dajan, 1996, *Pengantar Metode Statistik Jilid II*, Jakarta, LP3ES.
- Anwari, 2000, Landasan Baru Politik Pemberdayaan BUMN, *Usahawan* No. 02 TH XXIX, Februari, 3-9.
- Bacelius Ruru, 1996, Prospek Penjualan Saham BUMN di Bursa Lokal dan Internasional, *Kelola* No. 13, Mei, 35-47.
- Bambang Hermanto, 1993, Memperkenalkan Analisa Rasio dengan Metode Radar, *Usahawan* No. 05 TH XXII, Mei, 39-40.
- Bambang Sudibyo, 1997, Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard, Bentuk, Mekanisme dan Prospek Aplikasinya pada BUMN, *JEBI* Vol.12, 35-49
- Boyd, Brian K and Elke Reuning-Elliot, 1998, Research Notes and Communications – A measurements Model of Strategic Planning, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 181-192.
- Brancato, C. K., 1995, New Performance Measures-A research Report, New York.
- Budi W Soetjipto, 1997, Mengukur Kinerja Bisnis dengan *Balanced Scorecard*, *Usahawan* No. 06 TH XXVI, Juni, 26-27.
- Buffa, Elwood S and Sarin, Rakesh K, 1996, *Manajemen Operasi dan Produksi*, Jilid I, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Butler, Alan et.al, 1997, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 02, April, 242-253
- Christianto Wibisono, 1996, Anatomi BUMN di Indonesia : Sejarah, Masalah dan Prospek, *Kelola* No. 13, Mei, 1-10.
- Cooper, DR and C.W. Emory, 1995, *Business Research Methods*, 5th edition, Richard D Irwin, Inc.

D. E. Sumual, 1998, Sekali Lagi Reformasi BUMN, *Usahawan* No. 06 TH XXVII, Juni, 3-4.

Emil Bachtiar, 1998, Reformasi BUMN ?, *Usahawan* No. 06 TH XXVII, Juni, 5-12.

Epstein, Marc and Jean-Francois Manzoni, 1998, Implementing Corporate Strategy – From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, *European Management Journal* Vol. 16 No. 02, April, 190-203.

Eugenia Liliawati Muljono, 1999, *Himpunan Peraturan Perundang – undangan BUMN*, Jakarta, Harvarindo.

Fisher, 1995, Use of Nonfinancial Performance Measures, *Management Accounting*, 329-335.

Ittner, C. D. and D. F. Larcker, 1998, Innovations in Performance Measurement: Trend and Research Implications, *JMAR* Vol. 10, 205-238.

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, Masschusetts, 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.

_____, and _____, 1997, Seven Greatest Myths of Measurements, *Management Review*, May, 29-32.

M Nazir, 1983, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia.

M Singarimbun dan Sofian Effendi, 1987, *Metode Penelitian Survai*, Jakarta, LP3ES.

Martani Husaini, 1997, Balanced Scorecard: Penyeimbang Pengukuran Kinerja Organisasi, *Usahawan* No. 06 TH XXVI, Juni, 19-20.

Marzuki, 1977, *Metodologi Riset*, Yogyakarta, BPFE-UII.

- Michael Jenö, 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, Februari, 39-46.
- _____, 1999, *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, *Usahawan* No. 03 TH XXVIII, Maret, 36-41.
- Nawawi Hadari, 1998, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, edisi ke-8, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Pitts, A Robert and David Lei, 1996, *Strategic Management – Building and Sustaining Competitive Advantage*, New York, West Publishing Company.
- Pusat Data Bisnis Indonesia, 1998, *Direktori dan Anatomi BUMN*, Jakarta,
- S. M. Soeharto dan F. W. Mansoer, *Strategies of BUMN Sector Management : Management Evalation and Supervision*, *Kelola* No. 13, Mei, 11-34.
- Saifudin Aswar, 1998, *Seri Pengukuran Psikologi ; Reliabilitas dan Validitas, Interpretasi dan Komputasi*, Edisi 1, Yogyakarta, Liberty.
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods for Business; A Skill Building Approach*, 2nd edition, New York, John Wiley and Sons Inc.
- Siegel, Sidney, 1997, *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta, Gramedia.
- Silk, Scott, 1998, *Automating the Balanced Scorecard*, *Management Accounting*, May, 38-44.
- Slater, F. S. et. al., 1997, *Strategi-Based Performance Measurement*, *Business Horizon*, July-August, 37-44.
- 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*, February, 44-49.
- Teuku Mirza, 1997, *Balanced Scorecard*, *Usahawan* No. 06 TH XXVI, Juni, 14-18.
- Thomas Secakusuma, 1997, *Perspektif Proses Internal Bisnis dalam Balanced Scorecard*, *Usahawan* No. 06 TH XXVI, Juni, 8-13.
- Toto Pranoto, 2000, *Konsep dan Perkembangan Privatisasi BUMN*, *Usahawan* No. 02 TH XXIX, Februari, 10-20.

Untung LTK, 1998, Penerapan Balanced Scorecard dalam menghadapi persaingan di era informasi, *Jurnal Akuntansi FE Untar* No. 01 TH II, 1-9

Vincent Gaspersz, 1997, *Manajemen Kualitas Jasa*, Jakarta, Gramedia.

Wahana Komputer, 1998, *Panduan Lengkap SPSS 6.0 for Windows*, Yogyakarta, Andi.

Yan Panny, 1999, *Analisis Kepuasan Pasien Rumah Sakit WilliamBooth Surabaya*, Internship, MM Undip.

Zanten, W.V, 1994, *Statistika Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Edisi kedua, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.

Zikmund, W. G, 1997, *Business Research Methods, 5th Edition*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher.



DATA PERUSAHAAN

1. Nama perusahaan :
2. Tahun berdiri :
3. Perusahaan ini bergerak di bidang :
 - a. industri dasar dan pengolahan sumber daya alam
 - b. industri manufaktur
 - c. industri perdagangan dan jasa lain
 - d. industri jasa keuangan dan perbankan
4. Bagaimanakah status kepemilikan perusahaan ;
 - a. perusahaan pemerintah (tunggal)
 - b. perusahaan patungan (terbuka)
5. Status kinerja perusahaan yang terakhir
 - a. sehat
 - b. kurang sehat
 - c. tidak sehat
6. Ukuran perusahaan
 - a. Jumlah asset Rp.
 - b. Jumlah sales Rp.
 - c. Jumlah tenaga kerja orang

Bapak/Ibu diminta menjawab pertanyaan di bawah ini dengan memberi tanda silang pada kotak yang sudah disediakan pada tiap-tiap pertanyaan. Apabila pilihan jawaban Bapak/Ibu semakin ke arah kiri, berarti Bapak/Ibu semakin tidak setuju dengan pertanyaan yang diberikan dan sebaliknya, apabila pilihan jawaban semakin ke arah kanan, berarti semakin setuju dengan pertanyaan yang diberikan.

STS = Sangat Tidak Setuju
TS = Tidak Setuju

S = Setuju
SS = Sangat Setuju

I. Perumusan visi-misi

1. Perumusan visi dan misi perusahaan perlu dilakukan.
2. Komitmen top manajemen pada pencapaian visi dan misi perusahaan mutlak diperlukan.
3. Visi, misi dan strategi perusahaan menjadi tanggung jawab dari top manajemen, sehingga karyawan tidak perlu tahu dan terlibat.
4. Visi dan misi perusahaan tidak perlu dioperasionalkan, karena tidak realistis dan tidak jelas ukurannya.
5. Sistem pengukuran kinerja dan visi-misi perusahaan adalah dua hal yang berbeda dan tidak ada kaitannya.

STS - TS - S - SS

☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐

II. Pengukuran kinerja multidimensi

	STS	TS	S	SS
1. Pengukuran kinerja perlu dilihat lebih dari satu perspektif, yaitu perspektif keuangan dan non keuangan.	☐	☐	☐	☐
2. Pengukuran kinerja selain keuangan tidak perlu diukur, karena hanya memboroskan waktu, tenaga dan biaya saja.	☐	☐	☐	☐
3. Pengukuran kinerja perusahaan dari sisi keuangan saja sudah cukup untuk menggambarkan kinerja perusahaan.	☐	☐	☐	☐
4. Perusahaan merasa perlu menggunakan indikator – indikator di bawah ini untuk menilai kinerja perusahaan.				
a. <i>Market share</i> (penguasaan pangsa pasar)	☐	☐	☐	☐
b. tingkat kepuasan pelanggan	☐	☐	☐	☐
c. kemampuan mempertahankan pelanggan,	☐	☐	☐	☐
d. tingkat perolehan pelanggan baru.	☐	☐	☐	☐
e. tingkat profitabilitas pelanggan.	☐	☐	☐	☐
f. banyaknya produk baru yang dihasilkan	☐	☐	☐	☐
g. lama waktu pengembangan produk baru	☐	☐	☐	☐
h. tingkat penjualan produk baru	☐	☐	☐	☐
i. efektifitas dan efisiensi operasi	☐	☐	☐	☐
j. jumlah permintaan pelanggan yang tidak dapat dipenuhi	☐	☐	☐	☐
k. tingkat cacat produk (<i>defect rate</i>)	☐	☐	☐	☐
l. tingkat <i>rework</i>	☐	☐	☐	☐
m. tingkat efisiensi bahan (<i>waste</i>)	☐	☐	☐	☐
n. layanan purna jual	☐	☐	☐	☐
o. waktu pemenuhan permintaan pelayanan purna jual (<i>respon time</i>)	☐	☐	☐	☐
p. jangka waktu penyelesaian klaim	☐	☐	☐	☐
q. jumlah pelanggan yang mampu dilayani dalam 1 kali permintaan	☐	☐	☐	☐
r. jangka waktu penyelesaian pembayaran (<i>collection time</i>)	☐	☐	☐	☐
s. kepuasan karyawan	☐	☐	☐	☐
t. loyalitas karyawan	☐	☐	☐	☐
u. produktifitas karyawan	☐	☐	☐	☐
v. kualitas informasi yang <i>real time</i>	☐	☐	☐	☐
w. ketersediaan umpan balik karyawan,	☐	☐	☐	☐
x. prosentase karyawan yang dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas	☐	☐	☐	☐
y. jumlah saran tiap karyawan yang diajukan,	☐	☐	☐	☐
z. jumlah saran karyawan yang diwujudkan	☐	☐	☐	☐
aa. banyaknya karyawan yang mengetahui visi, misi dan tujuan perusahaan.	☐	☐	☐	☐

III. Orientasi *stakeholder*

	STS	TS	S	SS
1. Sistem penilaian kinerja berorientasi kepada pemegang saham.	☐	☐	☐	☐
2. Sistem penilaian kinerja berorientasi kepada pelanggan	☐	☐	☐	☐
3. Sistem penilaian kinerja berorientasi kepada karyawan	☐	☐	☐	☐

IV. Indikator Kinerja

	STS	- TS	- S	- SS
1. Indikator kinerja harus dapat digunakan untuk semua jenis perusahaan.	☐	☐	☐	☐
2. Indikator kinerja yang menunjukkan hasil akhir saja yang terpenting bagi perusahaan.	☐	☐	☐	☐
3. Indikator kinerja harus disesuaikan dengan karakteristik perusahaan tersebut.	☐	☐	☐	☐
4. Indikator kinerja haruslah sesuatu yang operasional – konkrit.	☐	☐	☐	☐
5. Indikator kinerja harus dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang sebenarnya.	☐	☐	☐	☐
6. Indikator kinerja seharusnya merupakan faktor – faktor kunci yang kritis saja, sehingga tidak semua faktor dimasukkan.	☐	☐	☐	☐
7. Indikator kinerja seharusnya diturunkan dari visi dan misi perusahaan.	☐	☐	☐	☐
8. Indikator kinerja harus dapat menggambarkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.	☐	☐	☐	☐
9. Antar indikator kinerja harus terkait satu sama lain dalam hubungan sebab akibat.	☐	☐	☐	☐
10. Indikator pengukuran kinerja lebih diutamakan untuk jangka pendek.	☐	☐	☐	☐
11. Indikator kinerja sebaiknya mengakomodasi sudut pandang dari internal maupun eksternal perusahaan.	☐	☐	☐	☐
12. Indikator kinerja sebaiknya mengakomodasi perspektif masa lalu (informasi akuntansi) dan masa depan (informasi manajemen)	☐	☐	☐	☐

Yang mengisi

Nama :

Jabatan :

cap
perusahaan