

Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Perilaku Kerja Manajer Pt Telkom Indonesia Kota Bandung

Wilma Winati, Epi Fitriah

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116

Abstract—Balanced scorecard is a tool for measuring financial and non-financial performance which consists of four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. In general, the use of the balanced scorecard method in measuring company performance against managerial aspects to measure the work behavior of the company's managers is going well. The purpose of this study was to determine the effect of a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective and a learning and growth perspective in measuring performance using the balanced scorecard method on manager work behavior. The research method used in the preparation of this thesis is survey and verification research methods, the population used in this study is the managers of PT Telkom by distributing questionnaires of 30 respondents. The sampling method used was purposive sampling. The data analysis technique used was path analysis. The results showed that the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective have an influence on manager work behavior.

Keywords—Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective, Manager Work Behavior.

Abstrak—Balanced scorecard adalah alat untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Secara umum, penggunaan metode balanced scorecard dalam mengukur kinerja perusahaan terhadap aspek manajerial untuk mengukur perilaku kerja manajer perusahaan tersebut berjalan dengan baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard terhadap perilaku kerja manajer. Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode penelitian survey dan verifikasi, populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer PT Telkom dengan melakukan penyebaran kuesioner sebanyak 30 responden. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja manajer.

Kata Kunci—Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, Perilaku Kerja Manajer

I. PENDAHULUAN

Dalam mengatasi suatu masalah mengenai kelemahan pengukuran kinerja perusahaan, maka dibuatlah suatu model tentang pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan juga mencakup non-keuangan yaitu konsep *Balance Scorecard* (BSC). Dalam buku *Management Control System* Anthony and Govindarajan (2005) menyebutkan bahwa, “*Balanced Scorecard* adalah sebuah alat sistem untuk memfokuskan suatu perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen perusahaan dan membuat target atau tujuan dari organisasi itu sendiri sehingga dapat menghasilkan suatu keputusan yang strategis bagi perusahaan.” Terdapat empat macam kinerja bisnis yang dapat diukur dengan metode *balanced scorecard*, antara lain: 1). Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), 2). Perspektif Pelanggan/Konsumen (*Customer Perspective*) 3). Perspektif Proses Internal (*Internal Business Process Perspective*), 4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*).

Salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan PT untuk mengukur kinerja perusahaan adalah dengan menerapkan metode *balanced scorecard*. Hal tersebut yang melandasi PT Telkom Indonesia untuk menerapkan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaannya. Dengan adanya metode pengukuran *balanced scorecard* didalam manajerial PT Telkom ini diharapkan mampu mencapai target dan tujuan visi tersebut.

Selain upaya mencapai target yang telah ditetapkan oleh PT TELKOM, pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* tersebut digunakan juga terhadap aspek manajerial perusahaan lainnya dalam mengukur perilaku kerja semua sumber daya manusia, termasuk perilaku kerja manajer dalam perusahaan tersebut. Ini dapat dilihat dari implikasi pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer, yaitu manajer menunjukkan motivasi terkait perilaku kerja terbaik sebagai bentuk loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat

suatu hubungan antara *balanced scorecard* dengan perilaku kerja manajer karena *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengetahui suatu permasalahan dan menemukan peluang yang dapat dilihat dari perilaku kerja manajer (Chen et al,2006). Menurut Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Fenira, 2015), untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* terhadap aspek manajerial dalam mengukur perilaku kerja manajer perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena keempat perspektif tersebut memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja manajer.

Penggunaan *Balanced Scorecard* ternyata tidak selalu dapat diimplementasikan atau tidak selalu terdapat hubungan atau pengaruh secara langsung dalam memberikan manfaat bagi perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Handayani, 2018) menyatakan bahwa, “penerapan *Balanced Scorecard* sangat bergantung terhadap dukungan dari seluruh jajaran didalam struktur organisasi perusahaan yang telah sesuai dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan dan visi perusahaan tersebut dapat tercapai secara optimal”.

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung?
2. Seberapa besar pengaruh perspektif pelanggan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh perspektif proses bisnis internal dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung?

II. LANDASAN TEORI

A. *Balanced scorecard*

Balanced scorecard adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari keempat dimensi tersebut juga terdapat indikator - indikator dari masing-masing dimensi, yaitu likuiditas,

rentabilitas, solvabilitas, pangsa pasar, retensi, akuisisi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan dan profitabilitas, proses inovasi, proses operasi, proses penyampaian produk dan jasa, partisipasi karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi pemberdayaan dan keselarasan individu (Mulyadi, 2007:140).

B. *Perilaku Kerja*

Perilaku kerja manajer adalah bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasi dirinya melalui sikap dalam bekerja. Dalam variabel ini yang menjadi dimensi adalah perilaku kerja dalam Tindakan kerja manajer. Indikator-indikator dari dimensi tersebut adalah keahlian dan kemampuan manajer, kualitas pekerjaan, perilaku umum dan hubungan sosial (Robbins, 2002:35-39).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Teknik analisis data secara verifikatif (menguji kebenaran suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data dilapangan) yang digunakan di dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*Path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk menentukan besar suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Dimana dalam penelitian ini akan diuji tingkat pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer.

Melalui diagram jalur dihitung besar pengaruh dari masing-masing variabel sebagai berikut.

A. *Analisis Jalur Luar*

$$\begin{aligned}
 &1. \text{ Pengaruh Variabel } X_1 \text{ terhadap } Y \\
 &\text{Pengaruh } X_1 \text{ terhadap } Y \text{ secara langsung} \\
 &= P_{YX1} \cdot P_{YX1} \\
 &= 0,302 \\
 &\text{Pengaruh } X_1 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_2 \\
 &= P_{YX1} \cdot r_{X1X2} \cdot P_{YX2} \\
 &= 0,0048 \\
 &\text{Pengaruh } X_1 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_3 \\
 &= P_{YX1} \cdot r_{X1X3} \cdot P_{YX3} \\
 &= 0,106 \\
 &\text{Pengaruh } X_1 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_4 \\
 &= P_{YX1} \cdot r_{X1X4} \cdot P_{YX4} \\
 &= 0,02 \\
 &\hline
 &\text{Pengaruh Total} = 0,432
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &2. \text{ Pengaruh Variabel } X_2 \text{ terhadap } Y \\
 &\text{Pengaruh } X_2 \text{ terhadap } Y \text{ secara langsung} \\
 &= P_{YX2} \cdot P_{YX2} \\
 &= 0,0625 \\
 &\text{Pengaruh } X_2 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_1 \\
 &= P_{YX2} \cdot r_{X2X1} \cdot P_{YX1} \\
 &= 0,068 \\
 &\text{Pengaruh } X_2 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_3 \\
 &= P_{YX2} \cdot r_{X2X3} \cdot P_{YX3} \\
 &= 0,0093 \\
 &\text{Pengaruh } X_2 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_4
 \end{aligned}$$

$$= P_{YX2} \cdot r_{X2X4} \cdot P_{YX4}$$

$$= 0,042$$

Pengaruh Total = 0,181

3. Pengaruh Variabel X₃ terhadap Y
 Pengaruh X₃ terhadap Y secara langsung

$$= P_{YX3} \cdot P_{YX3}$$

$$= 0,061$$

Pengaruh X₃ terhadap Y melalui X₁

$$= P_{YX3} \cdot r_{X3X1} \cdot P_{YX1}$$

$$= 0,126$$

Pengaruh X₃ terhadap Y melalui X₂

$$= P_{YX3} \cdot r_{X3X2} \cdot P_{YX2}$$

$$= 0,0093$$

Pengaruh X₃ terhadap Y melalui X₄

$$= P_{YX3} \cdot r_{X3X4} \cdot P_{YX4}$$

$$= 0,014$$

Pengaruh Total = 0,137

4. Pengaruh Variabel X₄ terhadap Y
 Pengaruh X₄ terhadap Y secara langsung

$$= P_{YX4} \cdot P_{YX4}$$

$$= 0,0361$$

Pengaruh X₄ terhadap Y melalui X₁

$$= P_{YX4} \cdot r_{X4X1} \cdot P_{YX1}$$

$$= 0,09$$

Pengaruh X₄ terhadap Y melalui X₂

$$= P_{YX4} \cdot r_{X4X2} \cdot P_{YX2}$$

$$= 0,042$$

Pengaruh X₄ terhadap Y melalui X₃

$$= P_{YX4} \cdot r_{X4X3} \cdot P_{YX3}$$

$$= 0,014$$

Pengaruh Total = 0,182

5. Total Pengaruh Variabel X₁, X₂ terhadap Y
 Pengaruh X₁ terhadap Y

$$= P_{YX1}$$

$$= 0,432$$

Pengaruh X₂ terhadap Y

$$= P_{YX2}$$

$$= 0,181$$

Pengaruh X₃ terhadap Y

$$= P_{YX2}$$

$$= 0,137$$

Pengaruh X₄ terhadap Y

$$= P_{YX2}$$

$$= 0,182$$

Pengaruh Total = 0,932

B. Total Pengaruh Variabel X₁, X₂ terhadap Y dan Pengaruh dari Luar

Pengaruh X₁ dan X₂ terhadap Y

$$= 0,932$$

Pengaruh dari luar

$$= 0,068$$

Pengaruh Total = 1

C. Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F Anova)

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis untuk membuktikan apakah Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Perilaku Kerja Manajer.

TABEL 1. Uji F ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39587.248	4	9896.812	6456.484	.000 ^b
	Residual	38.321	25	1.533		
	Total	39625.569	29			

a. Dependent Variable: Perilaku Kerja
 b. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber: Data diolah (SPSS 24)

Berdasarkan tabel uji F didapatkan hasil signifikansi sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut <0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Perilaku Kerja Manajer

D. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut:

TABEL 2. HIPOTESIS SECARA PARSIAL (UJI T)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
it)	.433	1.645			.263	.794
if Keuangan	2.179	.067	.558		32.639	.000
if Pelanggan	1.025	.026	.255		40.084	.000
if Proses Bisnis	1.065	.077	.248		13.865	.000
if Pembelajaran dan uhan	.840	.058	.198		14.513	.010

E. Perspektif keuangan terhadap perilaku kerja manajer

Nilai signifikansi perspektif keuangan sebesar 0,000 (Asym Sig) ≤ 0.05 maka H₀ ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan dari perspektif keuangan terhadap perilaku kerja manajer.

F. Perspektif pelanggan terhadap perilaku kerja manajer

Nilai signifikansi perspektif pelanggan sebesar 0,000 (Asym Sig) ≤ 0.05 maka H₀ ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan dari perspektif pelanggan terhadap perilaku kerja manajer.

G. Perspektif proses bisnis internal terhadap perilaku kerja manajer

Nilai signifikansi perspektif proses bisnis internal sebesar 0,000 (Asym Sig) ≤ 0.05 maka H₀ ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan dari perspektif proses bisnis internal terhadap perilaku kerja manajer.

H. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap perilaku kerja manajer

Nilai signifikansi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,010 (Asym Sig) ≤ 0.05 maka H₀

ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap perilaku kerja manajer.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan, maka kesimpulan penelitian ini:

Perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* berpengaruh terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung

Perspektif pelanggan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* berpengaruh terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung.

Perspektif proses bisnis internal dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* berpengaruh terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* berpengaruh terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung.

Penerapan *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung.

V. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka saran yang akan diberikan dalam penelitian ini yaitu:

A. Saran Praktis

1. Pada Perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* masih lemah yaitu PT Telkom Indonesia selalu berupaya menambah kemampuan operasionalnya lebih ditingkatkan lagi untuk penambahan operasional.
2. Pada Perspektif pelanggan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan hasil kuisioner masih lemah dalam hal memberikan kebebasan kepada pelanggan untuk menyampaikan kritik dan saran. Kritik dan saran merupakan hal yang membangun untuk perusahaan. Dengan memberikan kebebasan kepada pelanggan bisa jadi PT. Telkom dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Pada Perspektif proses bisnis internal dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan hasil kuisioner masih lemah dalam hal PT Telkom melaksanakan pelayanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan. Sehingga perlu perhatian lebih dalam mengatasi keluhan pelanggan.
4. Pada Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan hasil kuisioner masih lemah dalam hal PT Telkom Indonesia berusaha untuk mengupayakan agar para karyawan puas dan nyaman pada saat bekerja. Kepuasan dan

kenyamanan saat bekerja dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Salah satunya dengan memberikan ruangan yang selalu rapi.

5. Perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung perlu ditingkatkan lagi dalam hal kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

B. Saran Akademis

Hasil dari penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa Penerapan *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap perilaku kerja manajer PT Telkom Indonesia Kota Bandung. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai acuan untuk dalam Penerapan *Balanced Scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Griffin, Ricky W, and Ronald J. Ebert. 2006. *Bussiness 8th edition*. New ersey : Prentice Hall.
- [2] Kaplan, Robert S, dan David P. Norton. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Jakarta : Erlangga, 2000.
- [3] Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. 2007. *Manajemen*. Jakarta : Indeks.
- [4] Romli, Ikhsan Sabba. 2010. "*Pengaruh Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard terhadap Perilaku Kerja Manajer*". Skripsi.
- [5] Sugiyono. 2007. *Metode penelitian pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- [6] Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta : Harvindo