

Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Perilaku Kerja Manajer pada PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu

The Effect of Balanced Scorecard Implementation on Working Behavior of Managers at PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu

¹Anggraeni Sunardi, ²Epi Fitriah, ³Dr. Rini Lestari

^{1,2} Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116
email: ¹sunardianggraeni@gmail.com

Abstract. Companies that have applied balanced scorecard method are expected to maximize the manager's work behavior. This research is to know: (1) applying balanced scorecard, (2) manager's work behavior, and (3) influence of balanced scorecard implementation to manager's behavior. This research was conducted at PT Roda Teknindo Purajaya Kota Bengkulu by using descriptive research method and verifikatif research method with quantitative approach. Data collection techniques in this study were conducted with interviews and questionnaires. Data analysis in this study using Likert scale and using a simple linear regression analysis tool. The population of this research is all employees of PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu with sampling technique using nonprobability sampling with purposive sampling type. The results of this research are: (1) the application of balanced scorecard on PT Roda Teknindo Purajaya is in very good category. (2) The work behavior of the manager shows very good criteria (3) The application of balanced scorecard has significant and significant influence to the manager's work behavior at PT Roda Teknindo Purajaya.

Keywords: Balanced Scorecard, Manager's Work Behavior

Abstrak. Perusahaan yang telah menerapkan metode *balanced scorecard*, diharapkan dapat memaksimalkan perilaku kerja manajernya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) penerapan *balanced scorecard*, (2) perilaku kerja manajer, dan (3) pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer. Penelitian ini dilakukan di PT Roda Teknindo Purajaya Kota Bengkulu dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dan metode penelitian verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan skala likert dan menggunakan alat uji analisis regresi linear sederhana. Populasi penelitian ini yaitu seluruh pegawai PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. Hasil penelitian ini adalah: (1) penerapan *balanced scorecard* pada PT Roda Teknindo Purajaya berada pada kategori sangat baik. (2) Perilaku kerja manajer menunjukkan kriteria yang sangat baik (3) Penerapan *balanced scorecard* memiliki pengaruh yang cukup dan signifikan terhadap perilaku kerja manajer pada PT Roda Teknindo Purajaya.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Perilaku Kerja Manajer

A. Pendahuluan

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen yang mengimplementasikan misi dan strategi organisasi sehingga dalam mengukur kinerja seseorang tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan namun meluas ke kinerja non keuangan, kinerja jangka panjang dan kinerja jangka pendek, kinerja yang bersifat *ekstern* dan *intern* (Hansen dan Mowen, 2004:404; Kaplan dan Norton, 2007:275; Mulyadi, 2001:1). *Balanced scorecard* menekankan keseimbangan antara ukuran strategi dalam upaya mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendukung keselarasan tujuan, *balanced scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, menetapkan tujuan organisasi, umpan balik bagi manajemen (Hansen dan Mowen, 2009:122).

PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi baik pemeliharaan, pembangunan jalan dan jembatan (*Runaway, Taxiway, Apron*). PT Roda Teknindo Purajaya menyediakan jasa konstruksi sejak tahun

1987 sampai dengan sekarang. Perusahaan ini selalu berusaha untuk menyelesaikan proyek-proyek dengan tepat waktu, tepat mutu dan tepat kuantitas serta selalu meminimalkan tingkat pengulangan agar dapat memberikan hasil yang optimal kepada pemberi kerja.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada manajemen personalia perusahaan, PT Roda Teknindo Purajaya sudah menerapkan *balanced scorecard* sejak 5 tahun terakhir, salah satunya dengan adanya program pelatihan dan pengembangan baik karyawan maupun manajer. Namun meskipun adanya program pelatihan dan pengembangan tersebut, perusahaan belum memaksimalkan perilaku kerja manajernya. Berdasarkan absensi selama tahun 2016 masih terdapat manajer PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu yang terlambat datang sebanyak 2%, pulang lebih awal sebanyak 5%, bahkan tidak masuk dengan alasan tertentu sebanyak 1%.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada PT Roda Teknindo Purajaya?
2. Bagaimana perilaku kerja manajer pada PT Roda Teknindo Purajaya?
3. Seberapa besar pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer pada PT Roda Teknindo Purajaya?

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* pada PT Roda Teknindo Purajaya.
2. Untuk mengetahui perilaku kerja manajer pada PT Roda Teknindo Purajaya.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer pada PT Roda Teknindo Purajaya.

B. Landasan Teori

Hansen dan Mowen (2004:404) mendefinisi “Balanced Scorecard is a strategic management system that defines a strategic-based responsibility accounting system. The balanced scorecard translates an organization’s mission and strategy into operational objectives and performance measures for four different perspectives: the financial, the customer, the internal business process and the learning and growth (infrastructure)”. Sedangkan Mulyadi (2001:1) menyatakan bahwa “Balanced scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu score (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kerja seseorang. Kata berimbang dimaksud untuk menunjukkan bahwa kinerja diukur secara seimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern”.

Dari definisi para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa ada empat perspektif balanced scorecard menurut Kaplan dan Norton (1996:41), yaitu:

1. Perspektif keuangan.
2. Perspektif pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Mulyadi (2001:18-24) menjelaskan bahwa keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif
2. Koheren
3. Seimbang

4. Terukur

Griffin & Moorhead (2014:4) mendefinisikan perilaku kerja sebagai berikut: "Organizational behavior is the story of human behavior in organizational settings, of the interface between human behavior and the organization, and of the organization it self". Sedangkan menurut Gibson, Luanceulch, Donnelly (2012:6) mendefinisikan perilaku kerja sebagai berikut: *Organizational behavior is the field of study that draws on theory, methods, and principles from various disciplines to learn about individuals perceptions, values, learning capacities, and actions while working in groups and within the total organization; analyzing the external environment's effect on the organization and its human resources, missions, objectives, and strategies.*

Robbins (2006:5) menyimpulkan bahwa para manajer menjalankan sepuluh peran berbeda yang dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok utama, yaitu: "1.Peran Interpersonal, 2.Peran Informasional, 3.Peran Pengambilan Keputusan".

Berikut ini penjelasan dari ketiga peran tersebut:

1. Peran Interpersonal

Semua manajer dituntut untuk menjalankan tugas yang sifatnya seremonial dan simbolik. Semua manajer mempunyai peran pemimpinan. Peran ini meliputi perekrutan, pelatihan, pemberian motivasi, dan pendisiplinan karyawan.

2. Peran Informasional

Semua manajer, pada tataran tertentu mengumpulkan informasi dari organisasi-organisasi dan institusi-institusi di luar lembaga mereka. Umumnya, mereka mendapatkan informasi dengan membaca majalah dan berbincang dengan orang lain untuk mempelajari perubahan-perubahan selera publik, apa yang mungkin sedang direncanakan oleh para pesaing, dan semacamnya. Para manajer juga berperan sebagai penghubung untuk meneruskan informasi kepada para anggota organisasi.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Dalam peran tindakan korektif untuk menyikapi masalah-masalah yang tidak diduga. Sebagai pengalokasi sumber daya, para manajer bertanggung jawab mengalokasikan kewirausahaan, para manajer mengawasi proyek-proyek baru yang akan memperbaiki kinerja organisasi mereka. Sebagai penyelesaian masalah, para manajer menjalankan sumber daya manusia, fisik, dan moneter. Terakhir, para manajer menjalankan peran perunding, yang didalamnya mereka membahas berbagai isu dan melakukan tawar-menawar dengan unit-unit lain demi keuntungan unitnya.

Robbins (2006:6) mengidentifikasi tiga keterampilan manajemen yang mutlak diperlukan yaitu: "1.Keterampilan Teknis, 2.Keterampilan Personal, 3.Keterampilan Konseptual". Berikut ini penjelasan dari ketiga keterampilan tersebut:

1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis meliputi kemampuan menerapkan pengetahuan atau keahlian khusus. Semua pekerjaan menuntut sejumlah keahlian khusus, dan banyak orang mengembangkan keterampilan teknis pada pekerjaan mereka.

2. Keterampilan Personal

Keterampilan personal meliputi kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok. Para manajer menyelesaikan urusan-urusan melalui orang lain, mereka harus mempunyai keterampilan personal yang baik untuk berkomunikasi, memotivasi, dan mendelegasikan.

3. Keterampilan Konseptual

Para manajer harus mempunyai kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosa situasi yang rumit. Pengambilan keputusan misalnya, menuntut para manajer menandai masalah, mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut, dan memilih alternatif terbaik.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard(X) terhadap Perilaku Kerja Manajer(Y)

Berikut adalah penelitian mengenai pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer. Hasil pengujian dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 1. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 ^a	.397	.379	6.45034

Sumber : Hasil olahan SPSS

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka R^2 (*R Square*) sebesar 0,397. Dengan menggunakan rumus koefisien determinasi yaitu $KD = R^2 \times 100\%$ (Sarwono, 2006 : 87) maka diperoleh :

$$\begin{aligned} KD &= r^2 \times 100\% \\ &= 0,397 \times 100\% \\ &= 39,7\% \end{aligned}$$

Berdasarkan Tabel diatas dan perhitungan koefisien determinasi di atas menunjukkan bahwa persentase pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer memiliki pengaruh yang cukup yaitu sebesar 39,7%. Dengan kata lain, variabel perilaku kerja manajer dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel penerapan *balanced scorecard* sebesar 39,7%, sedangkan sisanya sebesar 60,3% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel 2. Hasil Pengujian Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.926	5.638		4.421	.000
	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	.516	.111	.630	4.662	.000

a. Dependent Variable: Perilaku Kerja

Sumber : Hasil olahan SPSS

Berdasarkan hasil pengujian uji t pada tabel diatas dapat diketahui bahwa untuk uji hipotesis pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer

diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,662. Dengan α 0,05 dan $dk=35-2=33$ diperoleh nilai t_{tabel} dari tabel distribusi untuk uji t dua pihak sebesar . Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} sisi positif (4,662 > 2,034), dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya penerapan *balanced scorecard* berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja manajer.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja manajer pada PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu dengan total pengaruh sebesar 39,7%, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer memiliki pengaruh yang cukup berarti. Sedangkan sisanya sebesar 60,3% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti yaitu seperti kekuasaan dan desain organisasi (Chairina, 2006)

D. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Penerapan *balanced scorecard* pada PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu berada pada kategori sangat baik. Hal ini dilihat dari diterapkannya *balanced scorecard* dengan menggunakan semua perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Perilaku kerja manajer pada PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu dalam kategori sangat baik. Hal ini dilihat dari dimensi sikap dan persepsi manajer, motivasi manajer, dan aktualisasi manajer yang telah dilaksanakan oleh semua manajer pada PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu.
3. Penerapan *balanced scorecard* mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap perilaku kerja manajer pada PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu.

Saran

Balanced scorecard di PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu sudah diterapkan dengan baik, namun pada dimensi perspektif pelanggan terdapat nilai terendah dibandingkan dengan yang lain yaitu sebesar 118. Pernyataan ini mengenai Perusahaan memasarkan jasa kontraktor melalui iklan baliho agar dapat menarik pelanggan baru. Hal ini menunjukkan bahwa PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu masih kurang dalam memasarkan jasa kontraktornya melalui luar ruangan. Maka dalam hal ini PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu harus lebih sering memasarkan jasa kontraktornya melalui cara yang lain, yaitu promosi yang dilakukan melalui website, radio, televisi agar dapat menarik pelanggan baru dengan lebih banyak lagi.

Perilaku kerja manajer di PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu sudah diterapkan dengan baik, namun pada dimensi aktualisasi manajer masih terdapat nilai terendah dibandingkan dengan yang lain yaitu sebesar 126. Pernyataan ini mengenai para manajer sering terlibat dalam pengambilan keputusan yang menyangkut aktivitas-aktivitas di dalam perusahaan. Berdasarkan pernyataan tersebut seharusnya dalam mengambil suatu keputusan di dalam perusahaan dilakukan dengan rapat yang melibatkan semua manajer yang ada di PT Roda Teknindo Purajaya Bengkulu.

Daftar Pustaka

Griffin, dan Moorhead. 2004. *Organizational Behavior: Managing People and*

Organizations.

- Hansen dan Mowen. 2004. Management Accounting. Jakarta: Selemba Empat
- Kaplan, Robert dan Norton, David P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Bussiness Revie
- Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2007. Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System. Harvard Business Review.
- Mulyadi. 2001. Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Jakarta: Seleba Empat
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks

