



Perbedaan Pengetahuan *Balance Scorecard*, Motivasi, dan Kompensasi Kinerja dalam Penerapan Keberhasilan *Balance Scorecard* (Studi pada Sekolah Singapore National Academy)

Maria Kumalasari^{1*}, Dwi Suhartini^a

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRACT

1

* Corresponding author.

E-mail address: maria.kumala@gmail.com

Article history:

Dikirim 31 May 2018
Revisi pertama 6 June 2018
Diterima 7 June 2018
Tersedia *online* 8 June 2018

Keywords: balanced scorecard, performance measures, level of understanding, extrinsic motivation, intrinsic motivation, compensation

This research aims to examine the different of balance scorecard's level of understanding, work motivation and performance compensation toward the success of balanced scorecard's implementation. The better the understanding of balanced scorecard, motivation and performance compensation are expected to increase the use of performance measures that lead to the success balanced scorecard implementation. The implementation of balanced scorecard success is shown in the use of common and unique performance measures in a balance way. The data collection method used 2x2x2 factorial experimental design, with 48 participants from Singapore National Academy School. Data analysis was performed by two-way ANOVA test. The results show that the level of understanding of the balanced scorecard and performance compensation cause differences in the success of balanced scorecard. Whereas extrinsic and intrinsic motivation do not cause differences in the success of balanced scorecard.

2018 FEB UPNVJT. All rights reserved

^aUniversitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Indonesia.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan cara mengubah potensi sumber daya manusia menjadi *human capital* yang bermutu dan memiliki daya saing. Secara umum kondisi pendidikan di Indonesia masih memprihatinkan bila dibandingkan dengan negara lain. Menurut laporan UNESCO, pada tahun 2015, hasil survei *Programme For International Student Assessment* (PISA), Indonesia berada di posisi 69 dari 76 peserta survei PISA (Erdiana, 2017). Rendahnya daya saing pendidikan Indonesia ini menunjukkan rendahnya kinerja institusi pendidikan, termasuk sekolah. Pengukuran kinerja sekolah selama ini sering dilakukan adalah hanya menggunakan perolehan nilai Ujian Nasional, tingkat putus sekolah, dan keuangan saja. Pengukuran aspek lain, misalnya pengukuran kepuasan guru dan karyawan maupun stakeholder pendidikan yang lain dan proses internal itu sendiri belum menjadi prioritas pengukuran kinerja. Kondisi ini menjadikan sekolah tidak mengetahui secara holistik tentang kinerja sekolah. Padahal setiap organisasi, termasuk sekolah, perlu mengevaluasi kinerjanya dari sudut pandang yang lebih komprehensif (Pramono, 2014).

Balanced Scorecard adalah sebuah konsep pengukuran kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan BSC pada perusahaan, mengakibatkan setiap unit bisnis harus mengembangkan *scorecard* tersendiri yang menjabarkan strategi unit bisnis itu dan tetap selaras dengan strategi perusahaan secara keseluruhan. Implikasinya perusahaan memiliki ukuran kinerja umum dan ada di semua unit bisnis serta ukuran kinerja unik yang hanya terdapat di setiap unit bisnis. Hal ini mengakibatkan BSC menjadi kompleks. Kompleksitas BSC menyebabkan bias dalam pengambilan keputusan karena adanya keterbatasan aspek heuristik individu (Astuti & Supriyadi, 2014).

Terjadinya bias ukuran umum dapat mengakibatkan individu mengabaikan perhatian pada ukuran unik yang merupakan manfaat penting BSC (Lipe & Salterio, 2000). Pengetahuan BSC yang memadai sangat relevan dalam mengurangi bias ukuran umum (Dilla & Steinbart, 2005). Adanya motivasi dapat mempengaruhi individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran dan melaksanakan tugas dengan baik (Belkaoui, 2002). Tayler (2010)

menambahkan bahwa untuk mengurangi bias penggunaan ukuran BSC, manager harus terlibat dalam pemilihan strategi unit bisnis. Keterlibatan ini berdampak pada *motivation reasoning*, mengakibatkan manager termotivasi secara ekstrinsik, karena partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan mengakibatkan mereka memiliki usaha lebih baik untuk mencapai tujuan yang telah mereka putuskan.

Secara khusus faktor yang dianggap memberikan pengaruh signifikan atas penilaian manager menggunakan BSC yaitu kompensasi. Rumitnya dan lamanya waktu dalam penilaian menggunakan BSC dianggap akan membuat manager cenderung malas sehingga direksi memerlukan strategi khusus, salah satunya dengan kompensasi agar manager tersebut mampu memberikan kontribusi yang baik demi kelangsungan perusahaan. Bias pengukuran umum ini mengurangi manfaat dari BSC serta berpengaruh pada keputusan manager terutama dalam mengalokasikan kompensasi (Kurniawati & Juniarti, 2014).

Individu yang memiliki pengetahuan dan pengalaman tentang pengembangan BSC, menggunakan ukuran umum dan unik secara seimbang. Tetapi dalam pengukuran kinerja dan alokasi bonus cenderung memerhatikan ukuran umum dibandingkan ukuran unik (Dilla & Steinbart, 2005). Hasil penelitian Dilla & Steinbart (2005) masih menemukan perilaku subjektif manager yang lebih menggunakan ukuran umum dalam pemberian kompensasi. Penelitian ini menggabungkan variabel pengetahuan BSC, motivasi ekstrinsik dan intrinsik serta kompensasi untuk keberhasilan penggunaan ukuran kinerja BSC.

Penelitian Astuti & Supriyadi (2014) menemukan bahwa tidak terdapat perbedaan akibat ketersediaan pengetahuan BSC terhadap pengukuran BSC. Sedangkan untuk motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh, dimana manager yang memiliki motivasi ekstrinsik akan menggunakan ukuran kinerja BSC lebih objektif. Penelitian Kurniawati & Juniarti (2014) menemukan bahwa pendekatan *disaggregated* atau *mechanically aggregated* memiliki pengaruh signifikan untuk mengurangi bias pengukuran umum, sedangkan untuk variabel pengetahuan tidak memiliki pengaruh signifikan mengurangi bias pengukuran umum.

Penelitian ini dilakukan pada sebuah lembaga pendidikan sekolah Singapore National Academy (SNA). Fenomena permasalahan yaitu terdapat penurunan keuntungan atau sisa dana lebih dalam dua tahun terakhir, padahal kenaikan jumlah murid cukup signifikan. Pada tiga tahun terakhir ini terdapat pergantian kepemimpinan dan peningkatan atau pergantian karyawan (guru dan administrasi). BSC sebagai suatu sistem evaluasi kinerja yang sudah diterapkan di sekolah sejak enam tahun terakhir perlu ditinjau kembali penerapan keberhasilannya. Penjabaran strategi unit bisnis sampai level pengukuran kinerja, dibedakan dalam ukuran umum dan ukuran unik mengakibatkan BSC menjadi kompleks. Faktor-faktor ini diharapkan dapat mengakibatkan perbedaan keputusan dalam evaluasi kinerja. Manager diharapkan dapat menggunakan ukuran umum dan ukuran unik secara seimbang, sehingga tidak menjadi bias ukuran umum dalam pengambilan keputusan, namun manusia pada dasarnya sulit untuk beradaptasi pada suatu perubahan. Pergantian kepemimpinan menyebabkan perubahan kebijakan dalam penugasan evaluasi kinerja oleh para manager divisi, serta banyaknya karyawan baru membawa pengaruh terhadap penerapan BSC.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berusaha menemukan perbedaan ketersediaan pengetahuan BSC dan adanya motivasi ekstrinsik, intrinsik dan kompensasi kinerja terhadap penerapan keberhasilan BSC. Secara tidak langsung penelitian ini menghubungkan antara penyebab dan tujuan kompleksitas informasi BSC dengan faktor yang dapat menurunkan bias ukuran umum BSC. Peneliti menggunakan partisipan dari karyawan sekolah SNA yaitu guru dan administrasi *staff* melalui studi eksperimen.

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah 1) Apakah terdapat perbedaan dengan adanya pengetahuan BSC terhadap penerapan keberhasilan BSC? 2) Apakah terdapat perbedaan motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap penerapan keberhasilan BSC? 3) Apakah terdapat perbedaan dengan adanya kompensasi terhadap penerapan keberhasilan BSC?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan pengetahuan BSC dengan penerapan keberhasilan BSC. Untuk mengetahui perbedaan motivasi ekstrinsik dan intrinsik dengan penerapan keberhasilan BSC. Untuk mengetahui perbedaan

kompensasi kinerja terhadap penerapan keberhasilan BSC.

KAJIAN LITERATUR

Teori Fiksasi

Belkaoui (1989, p.19-33) menerjemahkan teori fiksasi sebagai *functional* dan *data fixation*. Kedua istilah tersebut sebenarnya memiliki makna yang sama namun berbeda dalam pemakaian. *Functional fixation* digunakan pada bidang psikologi dan *data fixation* digunakan dalam bidang akuntansi untuk menunjukkan bahwa dalam kondisi tertentu seorang pembuat keputusan bisa saja tidak dapat menyesuaikan proses pembuatan keputusan. Jika dihubungkan dengan akuntansi, *functional fixation* atau *data fixation* merupakan kondisi dimana seorang individu hanya terpaku pada satu data tertentu yang ia anggap paling benar namun tidak melihat data lain yang seharusnya memiliki fungsi sama dalam pengambilan keputusan atau dengan kata lain individu tersebut mengalami bias pengambilan keputusan.

Balance Scorecard

BSC diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, merupakan usaha sistematis dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi menjadi tujuan, pengukuran, dan inisiatif yang jelas. BSC mengukur kinerja organisasi berdasar empat perspektif yang berbeda namun saling berhubungan yang diturunkan dari visi, strategi, dan tujuan organisasi (Atkinson et al., 2012, p.105). Empat perspektif dalam BSC yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan, dan pembelajaran (menekankan pada sumber daya manusia, teknologi informasi, serta budaya dan keterpaduan organisasi) (Atkinson et al., 2012, p.123).

Balance Scorecard pada Organisasi Sekolah

Dalam perkembangannya BSC dapat diterapkan pada organisasi publik dan organisasi non profit lainnya. Yuksel & Caskun (2013) menyatakan bahwa BSC tidak hanya baik dalam monitoring dan evaluasi kinerja institusi pendidikan tetapi juga sangat baik juga untuk mencapai peningkatan kinerja terbaik. BSC untuk organisasi pendidikan dengan modifikasi sebagaimana dalam tabel berikut:

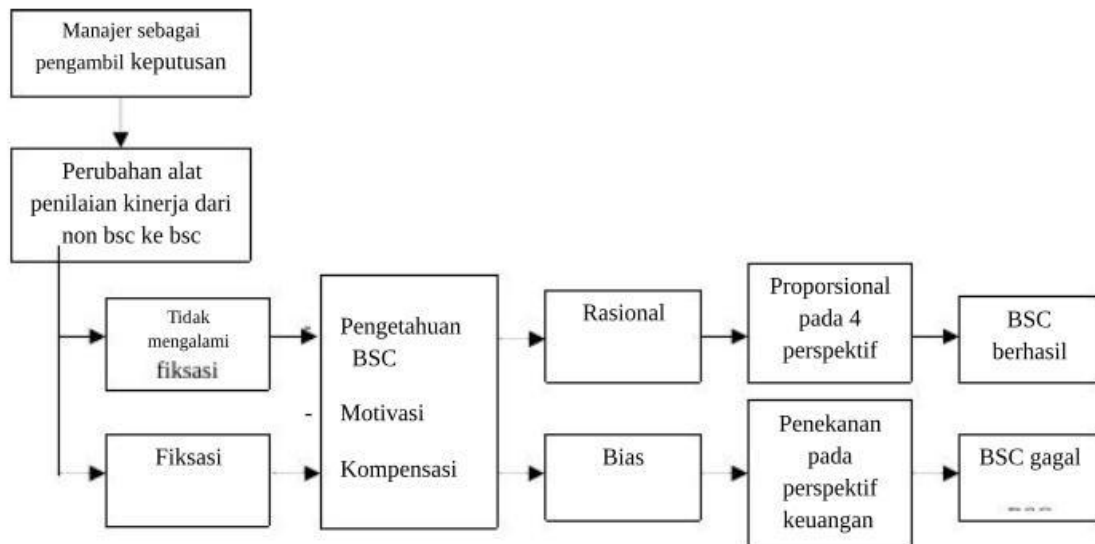
Tabel 1. Balance Scorecard for Educational Service

<i>Perspektif</i>	<i>Strategic Objectives</i>	<i>Performance Measures</i>
Financial Sustainable	<i>Improve Cost Structure</i>	<i>Saving in cost service</i>
	<i>Increase Asset Utilization</i>	<i>Efficient use facilities and resources</i>
	<i>Expand Revenue Opportunities</i>	<i>Level of student enrollment Fund rising from stakeholder</i>
Stakeholder /Customer	<i>Promotion School Image</i>	<i>Reputation ration, external rankings, alumni evaluation</i>
	<i>Parent Satisfaction</i>	<i>Graduation job offering, university acceptance rate</i>
	<i>Student Loyalty</i>	<i>School leaving rates</i>
	<i>Increase Quality Service</i>	<i>Quality assessments</i>
	<i>Encourage partnership with related institutions</i>	<i>Joint projects and activities</i>
Internal Process	<i>Improve the student academic performance</i>	<i>Exam result of students</i>
	<i>To achieve improvement in teaching excellence</i>	<i>Budget spent on staff development</i>
	<i>Increase student participation to sport activities</i>	<i>Number of students attending the sport activities</i>
	<i>Increase student participation to social activities</i>	<i>Number of social activities</i>
Learning and Growth	<i>Improve staff satisfaction</i>	<i>Satisfaction surveys</i>
	<i>Technology implementation</i>	<i>Number of course using new technology</i>
	<i>Knowledge enhancement</i>	<i>Number of seminars attended</i>

Sumber: Yuksel & Coskun (2013)

Dally (2010, p.79) memaparkan penerapan BSC pada organisasi publik memerlukan penyesuaian atau modifikasi dengan alasan fokus utama sektor publik (termasuk sekolah) adalah masyarakat dan kelompok tertentu. Tujuan utama organisasi adalah keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak yang berkepentingan

(*stakeholder*). Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan dan *stakeholder* membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi *stakeholders*, pemeliharaan sumber daya, tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Pengetahuan *Balance Scorecard*

Setiap manajer dalam sebuah organisasi memiliki tingkat pengetahuan yang bervariasi (Dearman & Shields, 2005), hal ini bermula karena latar belakang pendidikan yang berbeda dari tiap individu khususnya dalam penelitian adalah manajer. Perbedaan tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan. Dengan penerapan BSC, perbedaan pengambilan keputusan ini dapat terlihat dari sudut pandang manajer menerapkan keempat perspektif dari BSC.

Astuti & Supriyadi (2014) meyakini pengetahuan dapat memberikan nilai lebih bagi perusahaan. Ada empat pola yang berinteraksi secara dinamis dalam pengetahuan: sosialisasi, artikulasi, kombinasi dan internalisasi. Dalam konteks pengetahuan BSC, semakin baik pengetahuan tentang BSC diharapkan manajer akan semakin mengetahui manfaatnya. Dengan adanya pengetahuan atas BSC, diharapkan akan mampu membantu manajemen untuk lebih menyelaraskan pemahaman mereka tersebut antara kinerja manajer dan strategi perusahaan. Hipotesis pertama yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Manajer yang memiliki pengetahuan BSC akan menggunakan ukuran-ukuran kinerja BSC lebih berhasil dibandingkan dengan manajer yang tidak memiliki pengetahuan BSC.

Motivasi

Taylor (2010) menyatakan bahwa *motivated reasoning* dikendalikan oleh penilai yang melakukan pendekatan terhadap manajer yang bersangkutan. Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Belkaoui, 2002). Penelitian di bidang psikologi menunjukkan bahwa dengan adanya *motivated reasoning*, manajer akan mengevaluasi dan menafsirkan data dengan cara yang konsisten dengan preferensi mereka serta meningkatkan kecenderungan manajer untuk sampai pada kesimpulan yang konsisten dengan preferensi mereka. Oleh karena itu, hasil menunjukkan bahwa manajer yang terlibat dalam proses penentuan strategi lebih berhasil daripada manajer yang tidak terlibat dalam proses penentuan strategi (dikaitkan dengan pengukuran BSC). (Taylor, 2010). Penelitian tentang bias akibat *motivated reasoning* lebih banyak disebabkan oleh faktor kognitif daripada faktor motivasional (Anas, 2011).

Menurut Libby et al. (2004) manajer memiliki variasi latar belakang pendidikan dan pengalaman yang membentuk perbedaan data internal yang memengaruhi penggunaan ukuran-ukuran dalam *balanced scorecard*. Tersedianya laporan jaminan dapat meningkatkan persepsi kualitas tentang manfaat *balanced scorecard* dalam pengambilan keputusan managerial. Pemilihan ukuran umum dan ukuran unik dapat seimbang jika ada pengakuan terhadap kinerja manajer unit bisnis strategik dengan kata lain meningkatkan usaha manajer melalui proses akuntabilitas. Pemberian motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan sangatlah penting. Suatu kinerja dari karyawan yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan suatu organisasi. (Hendriyanto, 2012). Sehingga hipotesis yang dihasilkan dari pernyataan diatas adalah:

H2 : Manajer yang memiliki motivasi ekstrinsik akan menggunakan ukuran-ukuran kinerja *balanced scorecard* lebih berhasil dibandingkan manajer yang memiliki motivasi intrinsik.

Kompensasi

Kompensasi adalah remunerasi *financial* yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya sebagai imbalan atas pekerjaan mereka (Griffin, 2013, p.159). Kompensasi menjadi cara bagi perusahaan untuk memenuhi keberhasilan dalam mencapai strategi melalui individu yang diberikan. Harapannya, pihak yang diberi kompensasi akan lebih termotivasi dan meningkatkan kualitas dalam bekerja, dimana tingkat keberhasilan strategi yang akan dicapai diukur dari kinerja karyawan, dalam hal ini karyawan yang dimaksud adalah manajer yang akan diberi penugasan dalam menilai kinerja divisinya menggunakan BSC. BSC digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja dan alat manajemen strategis, karena dapat meningkatkan konsistensi evaluasi kinerja dan keputusan kompensasi (Kurniawati & Juniarti, 2014). Salah satu jenis keputusan kompensasi melibatkan alokasi bonus (Dilla & Steinbart, 2005). Kinerja dan alokasi kompensasi sangat berkorelasi (Lipe & Salterio, 2000) karena kompensasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka.

H3 : Manajer yang diberi kompensasi akan menggunakan ukuran-ukuran kinerja BSC lebih berhasil dari pada manajer yang tidak memperoleh kompensasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif. Desain eksperimen dilakukan dengan menggunakan desain faktorial $2 \times 2 \times 2$ (*between-within subjects design*), dimana desain faktorial digunakan untuk meneliti pengaruh dua atau lebih variabel independen (disebut juga sebagai faktor) secara bersamaan (Nahartyo & Utami, 2016, p.102). Faktor dalam penelitian adalah pengetahuan BSC, motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik dan kompensasi. Partisipan penelitian secara random mendapatkan kesempatan yang sama untuk menerima kombinasi kasus. Untuk satu orang mendapat 2 kasus (12 orang mendapat kasus A&C atau B&D atau E&G atau G&H). Total 48 orang partisipan. Ke-delapan kondisi itu berdasarkan manipulasi tiga variabel independen yaitu pengetahuan BSC (dengan representasi pengetahuan BSC dan tanpa representasi pengetahuan BSC), motivasi ekstrinsik dan instrinsik (dengan representasi motivasi ekstrinsik dan representasi motivasi instrinsik) dan kompensasi (dengan representasi kompensasi dan tanpa representasi kompensasi). Terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2. $2 \times 2 \times 2$ Between- within subjects

	Pengetahuan Balance Scorecard			
	Tahu		Tidak Tahu	
Kompensasi	Ada	Tidak Ada	Ada	Tidak Ada
Motivasi Ekstrinsik	A	B	E	F
Motivasi Intrinsik	C	D	G	H

Definisi Operasional Variabel

- Pengetahuan *balance scorecard*, pengetahuan merupakan representasi memori internal individu yang membentuk internal schemata dan membantu mereka untuk menarik data lebih baik serta mencari data yang relevan, sehingga bisa bertindak dengan tepat berdasarkan data tersebut (Libby & Luft, 1993). Untuk mengukur keberhasilan BSC ditinjau dari pengetahuan BSC, diberikan manipulasi dalam deskripsi konsep BSC sebagai representasi pengetahuan untuk memberikan pengetahuan untuk memberikan pemahaman tentang BSC.
- Motivasi Ekstrinsik dan Intrinsik, motivasi adalah proses yang mempertimbangkan intensitas, arah perilaku, serta tingkat kegigihan atas suatu individu dalam upayanya mencapai suatu tujuan. Teori motivasi *two-factor* mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara

motivasi dengan kepuasan kerja. Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik (tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, pencapaian, pengakuan) dan faktor ekstrinsik (kebijakan dan administrasi perusahaan, kondisi kerja, gaji dan upah, hubungan antar pribadi) (Robbins & Judge, 2013, p.202). Untuk mengukur keberhasilan BSC ditinjau dari motivasi ekstrinsik dan intrinsik, diberikan manipulasi motivasi ekstrinsik atau intrinsik direpresentasi dalam deskripsi konsekuensi akibat pengambilan keputusan.

- Kompensasi, salah satu jenis keputusan kompensasi melibatkan alokasi bonus (Dilla & Steinbart, 2005). Kinerja dan alokasi kompensasi sangat berkorelasi (Lipe & Salterio, 2000) karena kompensasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka. Untuk mengukur keberhasilan BSC ditinjau dari adanya kompensasi, diberikan manipulasi ada tidaknya kompensasi sebagai representasi dalam deskripsi konsekuensi akibat pengambilan keputusan.
- Variabel dependen yaitu keberhasilan BSC. Asumsi bentuk keberhasilan BSC adalah jika manager dapat menggunakan ukuran umum dan unik secara seimbang, sehingga bias ukuran umum dapat dihindarkan. Peneliti memberikan skor pada setiap perspektif, terdapat 4 ukuran kinerja BSC. Peneliti memberikan skor 1 pada setiap ukuran kinerja yang dipilih oleh partisipan disetiap perspektif BSC tabel tugas eksperimen. Rentang skor yang dapat dikumpulkan oleh partisipan berkisar antara 4 sampai 16 skor. Bias ukuran umum dan ukuran unik dapat dilihat dari jumlah perolehan skor yang dikumpulkan subjek, dengan memerhatikan manipulasi yang diberikan pada subjek eksperimen. Semakin tinggi perolehan skor subjek maka menunjukkan adanya penurunan bias ukuran umum, yang memberikan indikasi penggunaan BSC lebih sukses atau berhasil.

Tempat Penelitian, Sumber Data dan Partisipan

Obyek penelitian adalah Sekolah Singapore National Academy (SNA), Jl. Raya Pepelegi Pondok Maspion IV Blok GH 1-6 Waru, Sidoarjo. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer yang diperoleh langsung dari pelaksanaan eksperimen kepada karyawan level menengah keatas sekolah SNA. Pelaksanaan

eksperimen akan dimulai dengan diadakannya *pilot test*, dimana pilot test ini merupakan percobaan yang dilakukan kepada sejumlah subjek yang sesuai dengan subjek penelitian yang diinginkan. *Pilot test* ini akan dilakukan kepada manajer, supervisor, guru dan koordinator Sekolah Singapore National Academy (SNA). Partisipan yang digunakan sebanyak 48 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Sekolah Singapore National Academy (SNA) adalah lembaga yang bergerak di bidang pendidikan. Sekolah ini telah mendapatkan ijin dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tentang Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) untuk penyelenggaraan TK, SD, SMP dan SMA. Menggunakan kurikulum *Singapore* dan *Cambridge*. Sekolah SNA menggunakan bahasa Inggris sebagai media utama pengajaran, serta bahasa Mandarin dan bahasa Indonesia sebagai bahasa kedua dan ketiga. Sekolah ini didirikan sejak Juni 2004 dan beroperasi selama hampir 13 tahun dengan karyawannya saat ini berjumlah 120 guru, 34 administrasi (Support & Service/SS) dan 35 pekerja lapangan (*security, gardener dan driver*). Visi SNA yaitu *An Institution of Excellence and Innovation with Global Network*. Misi SNA yaitu *Nurturing our Young into Good Sons and Daughters, Lifelong Learners and Active Citizens, grounded in Values*.

Eksperimen dan Subjek Penelitian

Eksperimen tahap pertama dilaksanakan pada tanggal 5 Desember 2017, terdapat 28 partisipan (guru atau koordinator, koordinator bahasa, koordinator *science*, koordinator matematika dll) dan tahap kedua dilaksanakan pada tanggal 11

Desember 2017, terdapat 20 partisipan (karyawan administrasi, pihak pengambil keputusan). Total terdapat 48 partisipan.

Hasil Pengecekan Manipulasi

Pertanyaan mengenai manipulasi keobjektifan manajer dalam menggunakan BSC terdiri dari tiga pertanyaan dengan dua pilihan jawaban yaitu ya atau tidak. Tiap pertanyaan benar akan diberikan skor satu sehingga apabila partisipan menjawab dengan tepat seluruh pertanyaan, skornya adalah 3.

Cek manipulasi pada penelitian berfungsi untuk mengetahui sejauh mana para responden fokus pada kasus yang mereka kerjakan. Dengan menggunakan cek manipulasi seorang peneliti akan mengetahui bahwa responden tersebut telah menyimak dan membaca kasus dengan baik sehingga mampu memposisikan diri sesuai dengan kasus yang diberikan.

Hasil mengenai cek manipulasi, secara keseluruhan 43 responden memberikan 3 jawaban benar dan hanya 5 partisipan yang menjawab dengan dua jawaban benar. Meskipun terdapat 5 responden yang tidak menjawab seluruh cek manipulasi dengan benar, namun instrumennya tetap dapat digunakan untuk diujikan menggunakan SPSS.

Hasil Eksperimen Pengujian Hipotesis 1

H1 menyatakan bahwa manajer yang memiliki pengetahuan BSC akan menggunakan ukuran-ukuran kinerja *balanced scorecard* lebih berhasil dibandingkan dengan manajer yang tidak memiliki pengetahuan BSC. Pengujian dilakukan dengan *one way ANOVA* dapat dilihat di tabel berikut:

Dependent Variable: KOMPOSISI

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	.040 ^a	1	.050	5.873	.000
Intercept	11.286	1	11.663	1.363E3	.000
PENGETAHUAN	.040	1	.054	5.320	.000
Error	.225	88	.008		
Total	11.030	90			
Corrected Total	.372	89			

a. R Squared = .294 (Adjusted R Squared = .251)

Hasil analisis data menunjukkan pengaruh variabel pengetahuan signifikan pada tingkat signifikansi 0.05 dengan nilai $F=5,320$ dan nilai $p=0.000$. Sehingga disimpulkan terdapat perbedaan pengaruh pada subjek yang memiliki representasi pengetahuan BSC terhadap keberhasilan penggunaan ukuran-ukuran kinerja BSC.

Sesuai dengan penelitian Dearman & Shields (2005) berpendapat bias informasi akuntansi dapat dikurangi jika individu memiliki pengetahuan relevan dengan masalah yang dihadapi. Manager yang memiliki pengetahuan relevan dengan tugas tertentu, dapat menghasilkan keputusan lebih tepat karena ketersediaan informasi yang membantu pengambilan keputusan. Pengetahuan BSC yang memadai sangat relevan dalam mengurangi bias ukuran umum (Dilla & Steinbart, 2005). Niven (2002) memperkuat hasil uji hipotesis pertama mengenai pengaruh pengetahuan dalam mengukur BSC secara objektif, Niven (2002) menyatakan bahwa kesuksesan dalam menerapkan BSC dibutuhkan pengetahuan dan pemahaman tentang BSC. Individu dengan pengetahuan yang lebih baik ataupun lebih tinggi akan memberikan pengukuran yang berbeda atau dikatakan lebih berhasil karena pengaruh ilmu yang telah dimilikinya dibandingkan dengan individu dengan pengetahuan lebih rendah (Unani et al., 2014), karena ada kecenderungan individu tersebut hanya akan

menerka-nerka dan berasumsi tanpa adanya pengetahuan memadai. Hal ini sejalan dengan penelitian Lipe & Salterio (2000) yang menyatakan bahwa terjadinya bias ukuran umum dapat mengakibatkan individu mengabaikan perhatian pada ukuran unik yang merupakan manfaat penting balanced scorecard.

Subjek dalam penelitian Dilla & Steinbart (2005) memiliki tingkat pemahaman yang baik dan memiliki pengalaman dalam menyusun BSC. Sedangkan subjek dalam penelitian ini tidak semuanya memiliki pengalaman dalam menyusun BSC, mengingat terdapat pergantian karyawan, banyak karyawan baru dan terdapat pergantian kepemimpinan, dimana kebijakan dalam mengevaluasi kinerja juga sudah berubah tidak konsisten lagi menggunakan BSC. Sama seperti subjek penelitian yang digunakan oleh Lipe & Salterio (2000) dimana terdapat kurangnya pengetahuan pada partisipan eksperimen.

Pengujian Hipotesis 2

H2 menyatakan bahwa manajer yang memiliki motivasi ekstrinsik akan menggunakan ukuran-ukuran kinerja BSC lebih berhasil dibandingkan manajer yang memiliki motivasi intrinsik. Selanjutnya dilakukan pengujian dengan menggunakan ANOVA sebagai berikut:

Dependent Variable: KOMPOSISI

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	.014 ^a	1	.014	1.261	.284
Intercept	11.646	1	11.646	1.227E3	.000
MOTIVASI	.014	1	.014	1.181	.061
Error	.361	88	.009		
Total	12.021	90			
Corrected Total	.375	89			

a. R Squared = .024 (Adjusted R Squared = .022)

Hasil analisis data menunjukkan pengaruh variabel motivasi baik ekstrinsik dan instrinsik tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0.05 dengan nilai $F=1,181$ dan nilai $p=0.061$. Sehingga disimpulkan motivasi baik ekstrinsik dan instrinsik tidak memberikan perbedaan yang signifikan terhadap keberhasilan penggunaan ukuran-ukuran kinerja *balanced scorecard*.

Hasil uji tidak dapat menerima hipotesis ini sehingga dapat dinyatakan bahwa baik motivasi ekstrinsik maupun motivasi intrinsik tidak memberikan perbedaan yang cukup signifikan terhadap manajer dalam melakukan penugasannya. Penelitian ini menunjukkan tidak ada perbedaan penggunaan ukuran umum dan ukuran unik pada subjek akibat motivasi ekstrinsik maupun instrinsik. Menurut Hendriyanto (2012) motivasi

ekstrinsik merupakan elemen-elemen di luar pekerjaan yang mempengaruhi pekerjaan tersebut hingga menjadi faktor utama yang memotivasi individu tersebut. Namun ketika motivasi tersebut pada dasarnya tidak sejalan dengan tujuan perusahaan tentunya akan berdampak pada keobjektifan seorang manajer dalam menjalankan tugasnya. Menurut penelitian Astuti & Supriyadi (2014) motivasi ekstrinsik timbul ketika individu berperilaku sebagai konsekuensi atas pertimbangan dalam pengambilan keputusannya.

Individu dengan motivasi ekstrinsik akan berusaha melakukan pekerjaannya lebih baik dengan tujuan yang bisa saja tidak sejalan dengan tujuan perusahaan, misal untuk mendapatkan

kompensasi atau untuk menghindari konsekuensi negatif dari atasan mereka. Sedangkan pada motivasi intrinsik, secara definisi merupakan dorongan yang membuat individu tersebut termotivasi murni dari dalam dirinya sendiri untuk membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan.

Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan manajer yang diberi kompensasi akan menggunakan ukuran-ukuran kinerja BSC lebih berhasil dari pada manajer yang tidak memperoleh kompensasi. Berikut hasil perhitungan menggunakan SPSS:

Dependent Variable: KOMPOSISI

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	.105 ^a	44	.015	1.058	.145
Intercept	11.646	1	11.646	1.383E3	.000
KOMPENSASI	.105	44	.015	1.058	.004
Error	.269	82	.008		
Total	12.021	90			
Corrected Total	.375	89			

a. R Squared = .281 (Adjusted R Squared = .124)

Hasil analisis data menunjukkan pengaruh variabel kompensasi signifikan pada tingkat signifikansi 0.05 dengan nilai $F=1,058$ dan nilai $p=0.004$. Hal ini berarti bahwa kompensasi memberikan perbedaan signifikan pada keberhasilan pengukuran kinerja BSC. Hal yang membedakan kompensasi dengan motivasi adalah kompensasi sifatnya berupa dorongan fisik, atau nyata, sehingga manajer akan merasakan manfaatnya secara langsung ketika proses penilaian kinerja telah dikerjakan dengan baik. Dengan kata lain kompensasi memberikan pengaruh besar terhadap kinerja manajer karena dianggap sebagai imbal balik dan hasil nyata dari kinerja yang telah dilakukannya. Dengan alokasi kompensasi yang tepat seorang individu akan meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan (Kurniawati & Juniarti, 2014). Sesuai dengan Lipe & Salterio (2000) mengatakan bahwa kinerja dan alokasi kompensasi sangat berkorelasi karena kompensasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka.

Secara rinci peneliti menguji menggunakan metode Tukey dan Benferoni untuk mengetahui pengaruh kompensasi pada tiap kelompok dengan jenis kasus yang berbeda berdasarkan waktu pengerjaan yang diberikan tiap responden untuk mengerjakan BSC. Berikut hasil perhitungan menggunakan Uji Tukey dan Bonferroni:

	(I) KOMPENSASI	(J) KOMPENSASI	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1	2	.0167	.05803	1.000	-.1713	.2047
		3	-.0333	.05803	.999	-.2213	.1547
		4	.0000	.05803	1.000	-.1880	.1880
		5	-.0167	.05803	1.000	-.2047	.1713
		6	-.0833	.05803	.834	-.2713	.1047
		7	-.1500	.05803	.199	-.3380	.0380
		8	-.0500	.05803	.987	-.2380	.1380
Bonferroni	1	2	.0167	.05803	1.000	-.1811	.2144
		3	-.0333	.05803	1.000	-.2311	.1644
		4	.0000	.05803	1.000	-.1978	.1978
		5	-.0167	.05803	1.000	-.2144	.1811
		6	-.0833	.05803	1.000	-.2811	.1144
		7	-.1500	.05803	.406	-.3478	.0478
		8	-.0500	.05803	1.000	-.2478	.1478

Based on observed means.

The error terms is Mean Square (Error) = 0,008

Jika diamati secara keseluruhan table Uji Tukey dan Bonferroni, perbedaan rata-rata memberikan hasil negatif atau minus yang berarti mayoritas kelompok responden memberikan alokasi waktu lebih banyak untuk pengerjaan perspektif finansial. Selain menguji keberhasilan pengukuran kinerja BSC melalui pengetahuan, motivasi dan kompensasi. Alokasi waktu pengerjaan empat perspektif BSC menjadi pertimbangan untuk mengetahui seberapa objektif responden dalam membagi alokasi waktu untuk perspektif finansial dan non finansial. Dalam penelitian ini, alokasi waktu dihitung berdasarkan interaksinya dengan kompensasi dan melihat perbedaan alokasi waktu pengerjaan BSC dari uji Tukey dan Bonferroni. Hasilnya rata-rata alokasi waktu yang diberikan tiap kelompok kasus lebih dialokasikan pada perspektif finansial. Padahal seharusnya alokasi waktu lebih banyak dipergunakan untuk mengukur kinerja non finansial yang jumlahnya lebih banyak dibandingkan perspektif finansial. Alasan lainnya adalah di dalam perspektif finansial, telah ditentukan cara pengukuran ataupun rumus-rumus yang dapat dipakai untuk menilai perspektif tersebut.

Jika dibandingkan dengan perspektif non finansial, perspektif ini lebih membutuhkan pengamatan terhadap kinerja dan lebih menjurus pada penilaian kualitatif. Oleh karena itu keberhasilan BSC dapat dilihat dengan

menggunakan alokasi waktu untuk mengetahui keseimbangan partisipan dalam menggunakan ukuran kinerja.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menemukan perbedaan ketersediaan pengetahuan balanced scorecard dan adanya motivasi ekstrinsik, instrinsik dan kompensasi kinerja terhadap keberhasilan balanced scorecard. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Dengan adanya ketersediaan pengetahuan balanced scorecard menyebabkan perbedaan terhadap penerapan keberhasilan balanced scorecard.
2. Dengan adanya motivasi ekstrinsik maupun motivasi intrinsik tidak menyebabkan perbedaan terhadap penerapan keberhasilan balanced scorecard.
3. Dengan adanya kompensasi menyebabkan perbedaan terhadap penerapan keberhasilan balanced scorecard.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kesimpulan hasil penelitian secara menyeluruh adalah manajer yang memiliki pengetahuan BSC dan memperoleh kompensasi kinerja akan menggunakan ukuran kinerja umum dan unik BSC lebih seimbang atau lebih berhasil dalam menerapkan balance scorecard, namun dengan adanya motivasi baik ekstrinsik maupun intrinsik,

tidak menunjukkan perbedaan penggunaan ukuran umum dan ukuran unik BSC.

DAFTAR PUSTAKA

- Anas, S., & Sholihin, M. (2011). Pengaruh Keterlibatan dalam Pemilihan Inisiatif Strategis Terhadap Evaluasi Inisiatif Strategis dan Kinerja Manajer Divisi yang Menggunakan Balanced Scorecard, *Simposium Nasional Akuntansi XIV*. Aceh.
- Astuti, W., & Supriyadi. (2014). Pengetahuan *Balanced Scorecard*, Motivasi Ekstrinsik dan Keobjektifan Penggunaan Ukuran ukuran Kinerja *Balanced Scorecard*. *Simposium Nasional XVII*, Lombok.
- Atkinson., Anthony, A., Kaplan., Robert, S., Matsumura., Ella, M., & Young, S. (2012). *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kelima, Jilid 2. Jakarta: Indeks.
- Belkaoui, A. R. (1989). *Behavioral Accounting: The Research and Practical Issues*. Connecticut: Greenwood Press, Inc.
- Belkaoui, A. R. (2002). *Behavioral Management Accounting*. USA: Quorum Books.
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi MBS*. Cetakan Kedua. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Dearman, D. T., & Shields, M, D. (2005). Avoiding Accounting Fixation: Determinants of Cognitive Adaption to Differences in Accounting Methods. *Contemporary Accounting Research*. Vol.22(2), pp.351-384.
- Dilla, W. N., & Steinbart, P. J. (2005). Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers. *Behavioral Research in Accounting*. Vol.17, pp.43-53
- Erdiana, D. (2017). Introspeksi Inilah Peringkat Pendidikan. Retrieved from <http://dianerdiana.blogspot.co.id/2017/05/intr-ospeksi-inilah-peringkat-pendidikan.html>.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. 2013. *Bisnis*. Edisi Kedelapan. Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- Hendriyanto, A. (2012). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PERUM BULOG Sub DIVRE Surabaya Selatan), *Jurnal tidak terpublikasi Universitas Brawijaya*.
- Kaplan, R. S., (2010), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Handbook of Management Accounting Research*. Volume 3 Harvard.
- Kurniawati, E. T., & Juniarti. (2014). Studi Eksperimental: Mengurangi Bias Pengukuran Umum Balanced Scorecard dalam Peningkatan Kinerja pada Mahasiswa S1 Angkatan 2010 dan 2012. *Business Accounting Review*. Vol.2(2), pp.123-132.
- Libby, R., & Luft, J. (1993). Determinants of Judgment Performance in Accounting Settings: Ability, Knowledge, Motivation, and Environment. *Accounting, Organizations and Society*. Vol.18(5), pp. 425-450.
- Libby, R., Steven E. S., & Alan, W. (2004). The balanced scorecard: the effects of assurance and process accountability on managerial judgment. *The Accounting Review*. Vol.79 (4), pp.1075-1094.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, Vol.75(3), pp.283-293.
- Nahartyo, E., & Utami, I. (2016). *Panduan Praktis Riset Eksperimen*. Cetakan 1. Jakarta: PT. Indeks.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York. NY: John Wiley & Sons.
- Pramono, J. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta dengan Pendekatan

Balanced Scorecard. *Gema*.
th.XXVI/48/Februari 2014-Juli 2014

- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior Edition15*. New Jersey: Pearson Education
- Taylor, W. B. (2010). The Balanced Scorecard as a Strategy- Evaluation Tool: The Effects of Responsibility and Causal- Chain Focus. *The Accounting Review*. Vol.85(3), pp.1095-1177.
- Unani & Juniarti. (2014). Studi Eksperimental: Mengurangi Bias Pengukuran Umum Balanced Scorecard dalam Penilaian Kinerja pada Mahasiswa S1 Program Manajemen Keuangan. *Business Accounting Review*. Vol.2(2), pp.252-265.
- Yuksel, H., & Coskun, A. (2013). Strategy Focused Schools: An Implementation of Balanced Scorecard in Provision of Educational Services. *Jurnal Procedia-Social and Behavioral Science*. Vol.106, pp. 2450-2459.