

# Factors Affecting Implementation of the Balanced Score Card

## Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.

**\*Amilia Paramita Sari\***

Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari

\*Correspondence email: [amilia.paramita.sari@unbari.ac.id](mailto:amilia.paramita.sari@unbari.ac.id)\*

**Abstract.** *The aim of this study is to find the relationship between corporate culture and the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) through empirical studies, through the execution of 115 questionnaires at the PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk., and using factor analysis and logistical regression analysis based on the model of O'Reilly et al. and Denison. The results of this research show that corporate cultural factors have a significant positive influence on the implementation of BSC. The research results show that data analysis of innovation, result orientation, team orientation, and stability have significant relationships with BSC implementation. The results also showed that there was no correlation between attention to detail and BSC implementation.*

**Keywords:** *balanced scorecard, corporate cultural, innovation, attention to detail, result orientation, team orientation, stability.*

### INTRODUCTION

Selama sepuluh tahun terakhir, semakin banyak perusahaan yang menghadapi perubahan dengan kecepatan sangat tinggi dilingkungan internal dan eksternalnya. Perjumpaan dan kesulitan perusahaan dalam perusahaan semakin meningkat akibat deregulasi seperti; tumbuhnya pertentangan universal dan menurunnya umur produk karena penemuan teknologi tinggi (Rababah & Bataineh, 2016). Kaplan dan Norton menetapkan konsep BSC pada tahun 1992. Tujuan mereka adalah untuk menghilangkan kekurangan indikator kinerja berbasis keuangan yang kuno. Saat ini, ribuan perusahaan swasta, publik, dan nirlaba telah menerapkan BSC. Mayoritas bisnis yang menerapkan BSC berpendapat bahwa BSC hanya berfungsi dalam jangka waktu singkat. Pada kenyataannya, kurang dari 20% perusahaan yang menerapkan BSC telah mengakui peningkatan kinerja yang dapat dihitung (Rababah & Bataineh, 2016).

Penelitian sebelumnya mencoba mencari tahu apa yang menyebabkan rendahnya tingkat eksekusi ini dengan memeriksa hubungan antara beberapa aspek manajerial dan teknis dan BSC. Hanya ada sedikit studi empiris mengenai hubungan antara budaya perusahaan dan implementasi BSC. Penelitian sebelumnya seperti (Deem et al., 2010) memulai hubungan langsung antara budaya administrasi dan implementasi BSC. Mereka menambahkan bahwa pekerja dientitas perusahaan dengan budaya kreatif lebih diharapkan untuk bereaksi dengan percaya diri terhadap metode dan praktik pengelolaan yang inovatif, sehingga peluang pencapaian mereka akan lebih maksimal. Sebaliknya, hal itu akan terjadi pada entitas

perusahaan dengan jumlah budaya inventif yang lebih sedikit.

Hingga saat ini, terdapat sejumlah kecil studi pragmatis mengenai korelasi antara tradisi manajerial dan eksekusi BSC. Hal penting dari penelitian ini berasal dari banyaknya penggunaan BSC dan, dengan cara yang sama, tingginya kekecewaan terhadap pengembangan BSC. Namun penelitian sebelumnya terbagi dalam sudut pandang mereka mengenai fitur yang mempengaruhi eksekusi BSC. Kurangnya pengetahuan masih berkaitan dengan penerapan BSC sebagai instrumen akuntansi administrasi asli. Demikian pula, fakta mengenai alur dan pencapaian perangkat akuntansi administrasi saat ini masih sedikit dan jauh dari jangkauan. Ini akan menjadi kontribusi lapangan yang kuat untuk mempelajari pengaruh faktor budaya terhadap diseminasi BSC (Rababah & Bataineh, 2016). Sebaliknya, faktor budaya berikut dalam penelitian ini (Berorientasi pada inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas) akan mengkaji hubungan antara metode Balanced Scorecard.

Perubahan cepat dalam perekonomian Indonesia mendorong perusahaan di Indonesia untuk menerapkan BSC karena lingkungan ekonomi merupakan pertimbangan penting dalam setiap penelitian di bidang manajemen dan akuntansi. Hal ini berarti bahwa informasi yang terkandung dalam angka akuntansi bermanfaat (Sari, 2018). Keberagaman bentuk persaingan yang ada saat ini membuat semakin perlunya penerapan alat-alat baru untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik di negara-negara berkembang seperti di negara-negara maju, termasuk penggunaan Balance Scorecard. Modifikasi ini dipandu oleh persyaratan perusahaan

Indonesia untuk menerapkan Sistem BSC dengan alasan memiliki keunggulan kompetitif di pasar. Penelitian ini juga dapat memberikan pendampingan bagi beberapa perusahaan untuk penerapan metode modern Balanced Scorecard (BSC).

### *Literature*

#### 1. Balanced Scorecard.

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen & Mowen, 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (customers), proses bisnis internal (internal business process), serta pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth) (Kaplan & Norton, 1996). Menurut (Rohm, 2004) sebelum balanced scorecard diimplementasikan, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun balanced scorecard, terdapat 6 tahapan dalam membangun suatu balanced scorecard yaitu: 1) menilai fondasi organisasi 2) membangun strategi bisnis 3) membuat tujuan organisasi 4) membuat strategic map bagi strategi bisnis organisasi 5) pengukuran kinerja, dan 6) menyusun inisiatif.

Menurut (Imelda, 2004) untuk mencapai tujuan di atas, BSC terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif inovasi dan pembelajaran, dan terakhir perspektif keuangan. Perspektif keuangan menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan, perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi, perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

BSC berbeda dari sistem kinerja lainnya karena disesuaikan dengan kebutuhan, lingkungan operasi, dan strategi perusahaan. Ia juga menggunakan langkah-langkah yang signifikan bagi keberhasilannya. Menurut (Ittner et al., 2003) model BSC meningkatkan kinerja dengan mentransformasikan strategi menjadi tujuan dan ukuran yang terkait dengan urutan mendasar untuk indikator utama dan pencatatan untuk tujuan merangkum empat perspektif BSC. Bergantung pada hal tersebut, proses BSC dapat diringkas menjadi berikut: memperjelas dan menterjemahkan visi ke dalam strategi, mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategis ke dalam tindakan,

perencanaan, menetapkan target dan menyelaraskan inisiatif strategis, dan akhirnya, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

#### *Perspektif Keuangan*

Dalam perspektif ini, cara bisnis ingin menampilkan dirinya kepada pemegang saham diidentifikasi (Norreklit, 2000). Ukuran keuangan dianggap sebagai alat pengukuran pionir dan paling banyak digunakan dalam bidang akuntansi manajemen (Tapanya, 2004). Menurut (Imelda, 2004) dalam perspektif finansial organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang, selanjutnya tujuan finansial tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Fokus utama mereka adalah peristiwa-peristiwa di masa lalu dan ini mungkin mencakup langkah-langkah yang berhubungan dengan profitabilitas perusahaan. Beberapa penulis mengusulkan berbagai ukuran keuangan dalam penelitian mereka.

#### *Perspektif Pelanggan*

Langkah-langkah dalam perspektif ini membahas cara pelanggan memandang perusahaan. Oleh karena itu, kinerja yang efektif dan efisien di mata pelanggan adalah prioritas utama manajemen dan komponen strategi integral. Menurut (Michalska, 2005), ukuran pelanggan adalah tingkat pemenuhan kebutuhan pelanggan dan ini mencakup tingkat harga, peringkat pelanggan, kesesuaian pengiriman dengan pesanan, waktu realisasi pesanan, partisipasi pasar, persentase pelanggan baru, persentase pelanggan yang dipertahankan, kepuasan pelanggan, dan pengenalan merek. Karena memenuhi kebutuhan pelanggan, BSC menjadi sarana dimana manajemen dapat mengukur kinerja perusahaan dalam upaya untuk didorong oleh pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, market share, dan lainnya, dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi (Imelda, 2004).

#### *Perspektif Bisnis Internal*

Tidak diragukan lagi bahwa kebutuhan dan persepsi pelanggan seringkali tidak secara langsung berada di bawah kendali bisnis. Oleh karena itu, ukuran yang berorientasi pada pelanggan harus diubah menjadi indikator langkah apa yang harus diambil dalam bisnis untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini, (Thompson & Mathys, 2008) berpendapat bahwa proses internal adalah inti untuk menyelesaikan tugas dalam suatu perusahaan karena setelah manajemen mengidentifikasi produk

dan layanan signifikan yang berdampak pada kepuasan pelanggan atau kinerja keuangan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi proses utama yang mempengaruhi kepuasan pelanggan atau kinerja keuangan. Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: 1) proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya 2) proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya 3) proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya (Imelda, 2004). Proses bisnis berada di bawah kendali langsung perusahaan dan melalui proses tersebut, tujuan strategis dapat dicapai. Diantaranya produktivitas, kualitas, dan durasi waktu produksi hingga pemasaran.

#### *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Pembelajaran dan pertumbuhan berasal dari tiga sumber utama yaitu manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Ketiga hal ini mencerminkan infrastruktur yang dibutuhkan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan kemajuan dan peningkatan jangka panjang karena persaingan global yang dinamis saat ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan dan meningkatkan kemampuan mereka secara terus menerus sehingga dapat memberikan nilai kepada pelanggan dan pemegang (Kaplan & Norton, 1996). Kegiatan pembelajaran dan pertumbuhan berkonsentrasi pada transformasi strategi menjadi tindakan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan melalui karyawannya agar kompetitif di masa depan dan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Thompson & Mathys, 2008). Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai, serta dapat meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi (Imelda, 2004).

## 2. Budaya Perusahaan

(O'Reilly et al., 1991) merancang sebuah model yang berlandaskan keyakinan bahwa budaya dapat menonjol melalui nilai-nilai yang tertanam dalam bisnis. Mereka mendefinisikan model profil budaya perusahaan (OCP) yang mereka miliki sebagai alat pelaporan diri yang menciptakan perbedaan tergantung pada tujuh bentuk berikut: rasa hormat terhadap orang lain, orientasi hasil, stabilitas, orientasi tim, perhatian terhadap detail, agresivitas, dan inovasi. Kinerja perusahaan akan dipengaruhi oleh budaya perusahaan sampai tingkat tertentu,

seperti yang ditunjukkan oleh model ini. Ini menghitung individu-individu yang memiliki banyak akal dan masuk akal yang cocok dalam suatu perusahaan untuk dinyatakan sebagai budaya perusahaan berkualitas tinggi.

Korelasi antara budaya perusahaan dan efisiensi perusahaan telah menarik perhatian para peneliti selama bertahun-tahun. Rigby dan Bilodeau (2007) mengakui bahwa budaya bisnis secara terbuka mempengaruhi pencapaian peralatan perusahaan dan alat yang digunakan untuk mendukung bisnis dalam proses pengambilan keputusan, dan peningkatan fungsional. Budaya di mana masyarakat sangat sadar akan internalisasi nilai-nilai inti, visi, dan misi yang diperlukan untuk menjalankan strategi bisnis harus menjadi bagian dari bisnis yang berhasil menerapkan metode BSC seperti dilansir (Kaplan & Norton, 1996). Studi akuntansi bisnis yang dilaporkan oleh (Baird et al., 2007) meneliti beberapa faktor budaya yang disusun berdasarkan (O'Reilly et al., 1991) model. Faktor-faktor seperti (orientasi hasil, orientasi tim, perhatian terhadap detail, dan inovasi) mengusulkan bahwa terdapat korelasi antara faktor budaya dan mekanisme bisnis saat ini. (Charaf & Bescos, 2013) meneliti penerapan BSC dan dampak dari faktor-faktor budaya yang sama seperti (orientasi hasil, orientasi tim, perhatian terhadap detail, dan inovasi), dan mereka sampai pada korelasi antara beberapa faktor budaya ini. dan adopsi BSC terkait dengan budaya perusahaan dan metode Balanced Scorecard (BSC).

### *Hypothesis*

Pada bagian berikut hipotesis utama dijelaskan dengan fokus pada lima faktor budaya perusahaan yaitu: inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas.

#### *Inovasi*

Bisnis yang memiliki budaya inovatif dapat disesuaikan, dan melakukan eksperimen dengan ide dan alat inovatif dengan mudah. Variabel ini diambil dari (O'Reilly et al., 1991) dan (Baird et al., 2007) menemukan korelasi positif antara budaya inovatif, pelaksanaan tindakan bisnis, dan BSC. (Malmi, 1997) percaya bahwa sebagian besar kesulitan yang mempengaruhi pencapaian tindakan bisnis berasal dari pertentangan dalam perusahaan. Pekerja di perusahaan dengan budaya yang lebih inovatif cenderung memberikan respons positif terhadap metode baru, sehingga peluang pencapaiannya semakin besar, sedangkan hal sebaliknya akan terjadi di perusahaan dengan budaya yang kurang inovatif.

#### *Perhatian terhadap detail*

Divisi bisnis dengan budaya berorientasi pada faktor perhatian terhadap detail dan

mengutamakan presisi. Divisi-divisi ini lebih cenderung menilai informasi yang dihasilkan dengan metode BSC karena kebutuhan mereka akan akurat dan detail. Di sisi lain, divisi yang kurang menekankan pada detail mungkin akan mengabaikan waktu atau sumber daya yang penting untuk membuat penerapan metode BSC berhasil. Meskipun demikian, variabel ini diambil dari (O'Reilly et al., 1991) profil budaya perusahaan (OCP). (Baird et al., 2007) memunculkan korelasi positif antara perhatian terhadap detail dan implementasi tindakan bisnis dan BSC.

#### *Orientasi hasil*

Variabel ini diambil dari (O'Reilly et al., 1991) profil budaya perusahaan (OCP). (Baird et al., 2007) menunjukkan bahwa bisnis yang berorientasi pada hasil tertarik pada mekanisme perusahaan baru, seperti metode BSC, untuk meningkatkan proses, memperoleh peningkatan kinerja, dan daya saing. (Charaf & Bescos, 2013) meneliti dampak faktor budaya seperti (inovasi, orientasi hasil, orientasi tim, dan perhatian terhadap detail) dan penerapan BSC, serta faktor-faktor tersebut menghasilkan korelasi antara beberapa faktor budaya perusahaan, orientasi dan adopsi BSC.

#### *Orientasi tim*

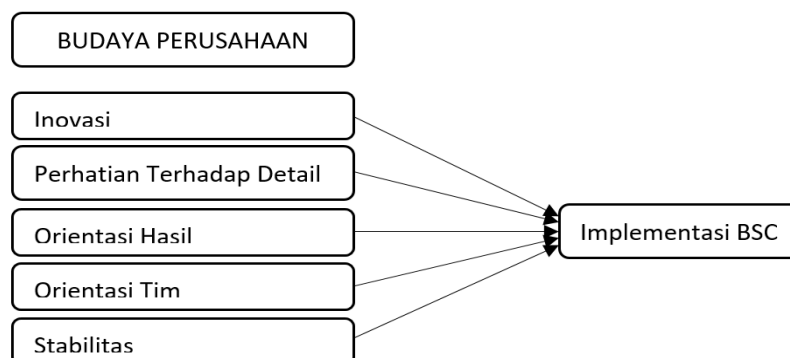
Faktor ini berarti bahwa bisnis dengan budaya berorientasi tim menonjolkan kerja sama dan kolaborasi antar pekerja. Variabel ini diambil dari (O'Reilly et al., 1991) profil budaya perusahaan (OCP). Penelitian sebelumnya seperti (Baird et al., 2007) memunculkan korelasi besar antara orientasi tim dan pencapaian bisnis pada masing-masing tiga

tingkatan berikut: AA, ACA, dan BSC. Pada penelitian (Charaf & Bescos, 2013) meneliti dampak faktor budaya terhadap adopsi BSC, dan mereka tidak menemukan korelasi besar antara orientasi tim dan adopsi BSC.

#### *Stabilitas*

Setiap unit Bisnis yang ingin menerapkan BSC harus memiliki misi, nilai, visi, dan strategi yang jelas. Telah diketahui bahwa BSC sebagian besar berkaitan dengan implementasi strategi yang telah direncanakan sebelumnya; ini menerjemahkan misi, nilai, visi, dan strategi unit Bisnis ke dalam sasaran kinerja, dan mengukurnya dalam setiap perspektif BSC. Stabilitas adalah kemampuan yang dimiliki suatu organisme, populasi, komunitas atau ekosistem untuk menghidupi dirinya sendiri atau meredam sejumlah gangguan maupun tekanan dari luar. Budaya perusahaan harus memiliki karakteristik stabilitas, yang mana kegiatan-kegiatan perusahaan lebih fokus dalam mempertahankan status quo sebagai lawan dari perkembangan. Oleh karena itu, hipotesis dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Terdapat hubungan positif antara inovasi dengan penerapan metode BSC.
- H<sub>2</sub> : Terdapat hubungan positif antara perhatian terhadap detail dengan penerapan BSC.
- H<sub>3</sub> : Terdapat hubungan positif antara orientasi hasil dengan penerapan metode BSC.
- H<sub>4</sub> : Terdapat hubungan positif antara orientasi tim dengan penerapan metode BSC.
- H<sub>5</sub> : Terdapat hubungan positif antara stabilitas dengan penerapan metode BSC.



Gambar 1. Model Penelitian

## **METHOD**

Sampel dalam penelitian ini adalah 115 manajer dan kepala departemen karyawan di Bank BTN, dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif yang ditampilkan dalam tabel dan grafik. Pemilihan sampel penelitian berdasarkan pada purposive sampling dengan tujuan untuk mendapatkan sampel yang representatif sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Tujuan dari kuesioner ini adalah untuk mengetahui dampak faktor budaya

perusahaan terhadap penerapan metode Balanced Scorecard (BSC) di sektor perbankan pada Bank BTN.

Untuk mengukur variabel terikat status metode BSC hanya digunakan dua kriteria yaitu diterapkan atau tidak diterapkannya metode BSC, namun untuk pengukuran variabel bebas kuesionernya mencakup dimensi budaya divisi bisnis. Lima faktor budaya perusahaan diukur menggunakan jumlah nilai item budaya yang dimuat

pada dimensi tersebut setelah analisis faktor dari profil budaya perusahaan (OCP) versi 26 item (O'Reilly et al., 1991).

**Analisis Data**

Untuk menguji hipotesis, Regresi Logistik akan digunakan dalam penelitian ini. Menurut (Situngkir & Sembiring, 2023) analisis regresi logistik merupakan analisis yang menjelaskan korelasi antara satu atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat yang merupakan variabel dikotomis (misalnya Implementasi BSC dan implementasi non-BSC). Dalam regresi logistik, normalitas belum tentu sama baik untuk variabel dependen maupun independen. Menurut (Dowdy et al., 2004) Regresi logistik merupakan analisis yang menggunakan variabel independen kuantitatif untuk memprediksi probabilitas kemunculan variabel dependen biner.

Regresi logistik dapat menggunakan variabel kategorik maupun numerik sebagai variabel independennya. Persyaratan yang harus dipenuhi saat menggunakan regresi logistik (Yasir & Heru, 2009) adalah : 1. Hubungan linieritas antara variabel tidak diperlukan dalam regresi logistik. 2. Variabel bebas tidak memerlukan asumsi normalitas multivariat. 3. Tidak memerlukan pengasumsian

homoskedastisitas. 4. Variabel terikat harus bersifat dikotomis atau memiliki dua kategori (mis, sejahtera dan tidak sejahtera) 5. Jika variabel bebasnya kategoris, maka kategorinya harus berbeda atau eksklusif. 6. Sampel yang dibutuhkan relatif besar dan sampel data minimal yang diperlukan untuk variabel bebas adalah 50 data. 7. Regresi logistik menggunakan pendekatan transformasi logaritma non linier untuk memprediksi hubungan, yang dinyatakan sebagai odds ratio.

Logit memperkirakan model yang variabel terikatnya, hanya dapat mengambil dua nilai yaitu 1 dan 0. Ukuran keseluruhan mengenai kesesuaian model ditentukan oleh nilai kemungkinan (-2LL atau -2 log kemungkinan). Regresi logistik telah digunakan dan dilaporkan dalam akuntansi manajemen yang dipublikasikan.

**Variable research**

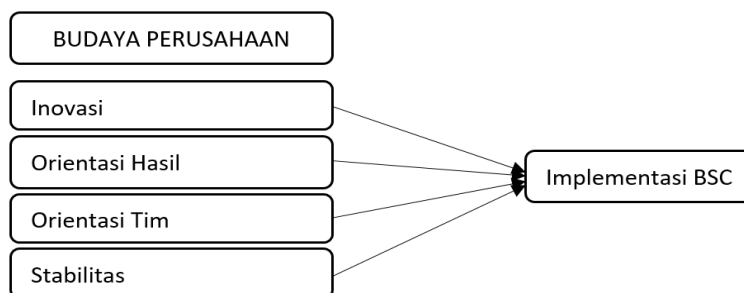
Penelitian ini menyebarkan kuesioner untuk mengumpulkan data guna mengetahui apakah ada hubungan positif antara faktor budaya perusahaan seperti (inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas) dan implementasi BSC.

**RESULT**

*Tabel 1. Analisis Data Regresi Logistik*

Sig.	t	Standardized Coefficients	Model
<b>Beta</b>			
.000	5.920	(Constant)	1
.001	6.082	.516	Inovasi
.112	2.315	.071	Perhatian Terhadap Detail
.004	3.063	.159	Orientasi Hasil
.000	11.228	.766	Orientasi Tim
.000	4.094	.152	Stabilitas

Berdasarkan analisis data faktor budaya di atas, faktor Perhatian Terhadap Detail tidak signifikan. Variabel ini memiliki sig.>0,05 sehingga hipotesis kedua ditolak dan tidak ada hubungan antara implementasi BSC dengan Perhatian Terhadap Detail, karena nilai signifikannya lebih dari 0,05. Tetapi faktor Inovasi, Orientasi Hasil, Orientasi Tim dan Stabilitas signifikan. Variabel ini memiliki sig. < 0,05 dan terdapat hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan implementasi BSC, karena nilai signifikannya kurang dari 0,05. Maka hipotesis pertama, ketiga, keempat dan kelima diterima. Gambar berikut di bawah ini menunjukkan model penelitian setelah analisis data.



## Discussion

Analisis data tidak menunjukkan hubungan apa pun antara perhatian terhadap detail dan implementasi BSC. Hal ini juga menunjukkan bahwa inovasi, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas memiliki hubungan yang signifikan terhadap implementasi BSC. Temuan ini konsisten atau bertentangan dengan penelitian sebelumnya seperti (Malmi, 1997) yang mengatakan bahwa karyawan di perusahaan dengan budaya perusahaan yang lebih inovatif lebih cenderung bereaksi positif terhadap teknik baru. (Baird et al., 2004) menemukan perusahaan yang berorientasi pada tujuan atau hasil dan berinovasi tertarik pada praktik manajemen baru, seperti BSC. (Charaf & Bescos, 2013) menguji pengaruh faktor budaya seperti (inovasi, orientasi hasil, orientasi tim, dan perhatian terhadap detail) dan penerapan BSC, dan mereka menemukan hubungan antara orientasi hasil, inovasi dan Adopsi BSC, tetapi mereka tidak menemukan hubungan yang signifikan antara orientasi tim, perhatian terhadap detail dan adopsi BSC. Sedangkan pada penelitian (Rababah & Bataineh, 2016) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan pada faktor budaya organisasi yaitu: tim orientasi, inovasi dan misi, sedangkan faktor hasil orientasi dan perhatian terhadap detail tidak terdapat hubungan yang signifikan. Berkenaan dengan faktor misi, (Deem et al., 2010) menemukan hubungan positif antara budaya perusahaan seperti misi dan keberhasilan penerapan sistem BSC.

Penelitian ini telah memajukan literatur dengan mengidentifikasi hubungan antara faktor budaya perusahaan dengan implementasi BSC. Hasil ini memberikan informasi berharga bagi para manajer tentang kemungkinan keberhasilan penerapan BSC di perusahaan mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor budaya perusahaan memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi BSC. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor tersebut sebelum, selama, dan setelah penerapan BSC. Mereka harus menyesuaikan ekspektasi mereka mengenai hasil atau hasil yang ingin dicapai, dan kecepatan mereka dapat menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan.

### *Implementasi Balanced Scorecard*

Implementasi apa yang telah dibangun atau digunakan adalah tahap berikutnya setelah membuat BSC. Menemukan data yang diperlukan untuk menetapkan BSC adalah tahap pertama dalam proses implementasi BSC. Tidak mungkin untuk langsung menerapkan BSC di setiap unit organisasi sekaligus,

sebaliknya itu harus dilakukan secara bertahap. Tahap kedua dari balanced scorecard pada awalnya dikembangkan di tingkat organisasi, diikuti oleh unit balanced scorecard di dalam organisasi, departemen, dan akhirnya tim atau individu. Pada titik ini, tim menginformasikan manajer dari masing-masing unit organisasi tentang inisiatif strategis dan metrik yang diperlukan untuk setiap perspektif. Selanjutnya, setiap manajer unit berpartisipasi dalam menentukan bagaimana setiap proses yang dilakukan oleh unit diukur. Informasi sedang dibagikan pada saat ini antara manajer unit dan tim pusat.

Tahap ketiga adalah menggunakan data scorecard untuk penilaian dan peningkatan. Informasi saat ini mengalir dari setiap tim atau individu ke departemen, yang kemudian meneruskannya ke unit organisasi, di mana akhirnya dikumpulkan di tingkat organisasi. Data dapat dikumpulkan secara manual dengan melihat melalui catatan, survei orang secara elektronik, melakukan wawancara individu atau kelompok, dan menggunakan database. Eksekutif menganalisis dan mengevaluasi data setelah dikumpulkan. Hal ini ditentukan bagaimana untuk mengubah inisiatif, strategi, skala, dan metode pengukuran berdasarkan analisis dan evaluasi ini.

Organisasi mendapatkan keuntungan dari penggunaan balanced scorecard dalam berbagai cara, termasuk peningkatan komunikasi internal, fokus manajemen pada proses organisasi, penyesuaian unit organisasi menuju layanan masyarakat, motivasi karyawan, sistem imbalan yang ditingkatkan, dan peningkatan kepuasan karyawan. Beberapa tantangan yang harus dipertimbangkan saat menerapkan balanse scorecard adalah ketidakmampuan organisasi untuk memilih dan menerapkan pengukuran kinerja yang tepat, ketidakupayaan sistem informasi organisasi saat ini untuk memberikan data yang diperlukan, kurangnya dukungan dan dedikasi dari manajemen, dan otoritas karyawan yang tidak mencukupi untuk membuat keputusan.

## CONCLUSION

Beberapa temuan penelitian dan kesimpulan berbasis analisis data dapat disimpulkan, antara lain: terdapat hubungan signifikan positif antara budaya perusahaan dan implementasi BSC pada karyawan di Bank BTN. Budaya perusahaan tersebut terdiri dari inovasi, orientasi hasil, orientasi tim dan stabilitas dengan penerapan metode BSC. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, seperti

pada penelitian (Rababah & Bataineh, 2016) terdapat hubungan signifikan antara orientasi tim, inovasi dan misi dengan penerapan BSC pada pekerja di perusahaan manufaktur. Selanjutnya penelitian (Malmi, 1997) yang menemukan bahwa karyawan di perusahaan dengan budaya perusahaan yang lebih inovatif lebih cenderung bereaksi positif terhadap penerapan BSC. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian (Baird et al., 2004) yang menemukan bahwa perusahaan yang berorientasi hasil atau tujuan dan inovatif lebih tertarik pada praktik manajemen baru, seperti BSC. (Charaf & Bescos, 2013) juga menguji pengaruh faktor budaya dan aplikasi BSC dan menemukan hubungan antara orientasi hasil, inovasi, dan adopsi BSC.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak ditemukan hubungan antara perhatian terhadap Detail dengan implementasi BSC. Temuan ini sejalan dengan penemuan (Rababah & Bataineh, 2016) bahwa tidak terdapat hubungan perhatian terhadap detail dengan penerapan BSC pada pekerja di perusahaan manufaktur.

Penelitian ini telah memajukan literatur dengan mengidentifikasi hubungan antara faktor budaya perusahaan dan implementasi BSC. Perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor ini sebelum, selama, dan setelah menerapkan BSC, menyesuaikan harapan mereka tentang hasil dan kecepatan implementasi. Budaya perusahaan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi.

## REFERENCES

- Baird, K., Harrison, G., & Reeve, R. (2004). Adoption of Activity Management practices: a note on the Extent of Adoption and the Influence of Organizational and Cultural factors. *Management Accounting Research*, 14(4), 383–399.
- Baird, K., Harrison, G., & Reeve, R. (2007). Success of Activity Management Practices: the Influence of Organizational and Cultural Factors. *Accounting & Finance*, 47(1), 47–67.
- Charaf, K., & Bescos, P. L. (2013). The Role of Organizational And Cultural Factors In The Adoption Of Activity – Based Costing: The Case Of Moroccan Firms. *Accounting and Management Information Systems*, 12(1), 4–21.
- Deem, J., Barnes, B. ., Segal, S. H., & Preziosi, R. (2010). The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, Autumn 2010.
- Dowdy, S., Wearden, S., & Chilko, D. (2004). *Statistics for Research* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2003). *Management Accounting* (6 (ed.)).
- Imelda, R. H. N. (2004). Implementasi Balanced Scorecard pada organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6(2), 106–122.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7–8), 715–741.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard*. Erlangga.
- Malmi, T. (1997). Towards Explaining Activity-based Costing Failure: Accounting and Control in a Decentralized Organization. *Management Accounting Research*, 8, 459–480.
- Michalska, J. (2005). The usage of the balanced scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness. *Journal of Materials Processing Technology*, 162–163, 751–758.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard-A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.
- Rababah, A., & Bataineh, A. (2016). Factors Influencing Balanced Scorecard Implementation. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(2), 204–212.
- Rohm, H. (2004). *A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard*. <http://www.performance-measurement.net>.
- Sari, A. P. (2018). Analisis Faktor Fundamental dan Laba Akuntansi terhadap Harga Saham pada Sub Sektor Lembaga Pembiayaan di BEI. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 3(1), 1–11.
- Situngkir, R. H., & Sembiring, P. (2023). Analisis Regresi Logistik Untuk Menentukan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesejahteraan Masyarakat Kabupaten/Kota Di Pulau Nias. *JMPM FARABI (Jurnal Matematika Dan Pendidikan Matematika)*, 6(1), 25–31.
- Tapanya, S. (2004). *Examining the factors which influence performance measurement and management in the Thai banking industry: An application of the balanced scorecard framework*. Murdoch University, Perth, Australia.
- Thompson, K. R., & Mathys, N. (2008). The aligned balanced scorecard: An improved tool for

building high performance organizations.  
*Organizational Dynamics*, 37(4), 378–393.  
Yasir, K., & Heru, S. (2009). *Analisis Multivariate*

*Untuk Penelitian Kesehatan*. Mitra Cendikia  
Press.