

**PENGARUH KETERSEDIAAN SUMBERDAYA IT TERHADAP  
MOTIVASI PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA ORGANISASI  
SEKTOR PUBLIK DI SAMARINDA**

***THE EFFECT OF THE AVAILABILITY OF IT RESOURCES ON THE  
MOTIVATION OF THE USE OF BSC AND ITS IMPACT  
ON PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONAL  
PERFORMANCE IN SAMARINDA***

**Yulia Tri Kusumawati<sup>1\*</sup>, Praja Hadi Saputra<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur, Kaltim, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur, Kaltim, Indonesia

\* Corresponding author: [ytk716@umkt.ac.id](mailto:ytk716@umkt.ac.id)

**ABSTRACT**

*The research entitled "The Effect of the Availability of IT Resources on the Motivation of the Use of BSC and Its Impact on Public Sector Organizational Performance in Samarinda", aims to find out about the factors that motivate managers to use the Balanced Scorecard (BSC) in public organizations in Samarinda and then see the impact The BSC is about organizational performance. Data is taken using survey techniques. The sample from this study was SKPD leaders in Samarinda city with a total of 45 respondents. The analysis technique used is SEM-PLS. Survey technique through a questionnaire (questionnaire) to determine the motivation of leaders (managers) using BSC. The results showed that organizational factors (availability of IT resources) were positively and significantly related to motivation to use BSC in public organizations and had an impact on improving organizational performance.*

**Keywords:** *Organizational Factors, Individual Manager Characteristics, Balanced Scorecard*

**ABSTRAK**

Penelitian dengan judul "Pengaruh Ketersediaan Sumberdaya IT Terhadap Motivasi Penggunaan BSC dan Dampaknya pada Kinerja Organisasi Sektor Publik di Samarinda", memiliki tujuan untuk mengetahui tentang faktor yang memotivasi manajer untuk menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) pada organisasi publik di kota Samarinda dan kemudian melihat dampak penggunaan BSC tersebut terhadap kinerja organisasi. Data diambil dengan menggunakan teknik survey. Adapun sampel dari penelitian ini adalah pimpinan SKPD di kota Samarinda dengan jumlah responden sebanyak 45 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah *SEM-PLS*. Teknik survei melalui kuesioner (angket) untuk mengetahui motivasi pimpinan (manajer) menggunakan BSC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor organisasional (ketersediaan sumber daya IT) berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi penggunaan BSC pada organisasi publik dan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** *Faktor Organisasional, Balanced Scorecard, Kinerja Organisasi*

## PENDAHULUAN

*Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. Kemunculan *Balanced Scorecard* ini dipicu karena adanya kelemahan dari system manajemen yang hanya berfokus pada pengukuran kinerja dengan menggunakan dasar pada ukuran keuangan saja. Hal ini diperkuat oleh Niven (2002) yang dalam bukunya menyatakan bahwa penggunaan *financial measurement* menuai banyak kritik dan kelemahan, di antaranya adalah ukuran finansial tidak konsisten dengan realitas dan perkembangan bisnis saat ini, cenderung mengabaikan pemikiran jangka panjang, dikendalikan oleh *review mirror*, cenderung memperkuat *functional silos*, dan tidak relevan pada banyak level organisasi. Kelemahan pengukuran aspek finansial inilah yang kemudian menjadi tonggak munculnya sebuah alat yang dapat menjawab tantangan dalam organisasi bisnis menyangkut kebutuhan terhadap sebuah sistem yang dapat menyeimbangkan keakuratan angka-angka historis keuangan dengan pengendalian kinerja di masa yang akan datang, yang kemudian dikenal dengan nama *Balanced Scorecard*. Selain itu, BSC ini juga berfungsi sebagai alat yang dapat membantu organisasi dalam mengimplementasikan strategi diferensiasi mereka.

Organisasi sektor publik perlu memiliki sebuah *management control systems (MCS)* yang baik. MCS ini sendiri merupakan sebuah proses yang dilalui manajer untuk memastikan bahwa sumberdaya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Langfield-Smith 1997). Salah satu MCS yang dapat diterapkan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan untuk perusahaan yang berorientasi profit saja, tetapi juga digunakan untuk mengukur kinerja pada organisasi sektor publik. Organisasi publik harus dapat menerjemahkan visinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran, serta target yang ingin dicapai. Selanjutnya dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama, yaitu pencapaian misi organisasi. Untuk itu, organisasi publik dapat menggunakan BSC dalam menerjemahkan misi organisasi ke dalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat. Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka BSC harus dimodifikasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm 2003).

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan BSC tersebut pada penelitian ini difokuskan pada *organizational factors* yang diwakili oleh ketersediaan sumberdaya IT perusahaan. Perkembangan zaman yang semakin pesat mendorong setiap instansi, baik perusahaan swasta maupun pemerintahan, harus dapat bersaing dengan penggunaan teknologi informasi yang mumpuni. Namun terkadang pada instansi pemerintahan, ketersediaan sumber daya Informasi dan Teknologi (IT) bukan menjadi prioritas utama. Padahal dengan adanya sistem IT yang baik tentunya akan mendorong penggunaan *Management Control System (MCS)* yang lebih baik pula. Penggunaan MCS yang tepat guna tentunya juga akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Adanya urgensi terkait penggunaan *Balanced Scorecard (BSC)* sebagai dan kurangnya penelitian terkait motivasi

penggunaan BSC di organisasi sektor publik membuat peneliti tertarik untuk mengangkat topik ini ke dalam sebuah penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknik survey.

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi sektor publik untuk dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi manajer organisasi untuk menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu alat *Management Control System* mereka, terutama yang berkaitan dengan IT. Penggunaan MCS yang benar dan tepat diharapkan akan mampu berimbas pada peningkatan kinerja organisasi.

## **TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Balanced Scorecard (BSC)***

Konsep *balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) yang merupakan sebuah alat pengukuran kinerja perusahaan yang bukan hanya terdiri dari aspek keuangan saja, tetapi juga terdiri dari aspek non-keuangan, seperti pelanggan (*customers*), *internal process*, dan *learning and growth*. Sebelum *Balanced Scorecard* dikembangkan, ukuran kinerja biasanya hanya diukur dengan menggunakan perspektif keuangan saja. Namun, ukuran keuangan ternyata memiliki beberapa kelemahan, yaitu tidak konsisten dengan realita bisnis saat ini, kurangnya daya prediksi, memperkuat kendali fungsional, mengorbankan pemikiran jangka panjang, dan tidak relevan dengan banyak tingkatan organisasi (Niven 2002). Kelemahan inilah yang memicu munculnya pemikiran bahwa ukuran kinerja seharusnya tidak hanya didasarkan pada sisi keuangannya saja, tetapi juga harus mempertimbangkan sisi non keuangannya.

Perimbangan ini kemudian menjadi titik dasar dikembangkannya *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif, yaitu *financial*, *customer*, *internal process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Selain itu, Kaplan dan Norton (2006) juga menyatakan bahwa BSC memiliki peran yang sangat penting dalam menerjemahkan dan mengkomunikasikan strategi ke seluruh bagian perusahaan, dengan tidak hanya melibatkan senior manajer saja tetapi juga melibatkan karyawan untuk dapat berperan aktif dalam mencapai menyelaraskan dan menjalankan strategi guna mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

### ***Balanced Scorecard dan Management Control System (MCS)***

Armesh and Kord (2010) mendefinisikan MCS sebagai sebuah sistem yang digunakan dalam organisasi dalam mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi kinerja dari sumberdaya organisasi yang akhirnya akan dapat mempengaruhi perilaku organisasi untuk mengimplementasikan strateginya. Secara sederhana, Otley (1994) mendefinisikan *management control* sebagai proses di mana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dari kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa BSC merupakan bagian dari *management control system (MCS)*, di mana BSC ini sendiri merupakan serangkaian ukuran yang bertujuan untuk membantu manajer untuk mengontrol organisasi dan

mengimplementasikan strategi perusahaan dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Otley (2003) yang mengemukakan bahwa BSC merupakan alat pengendalian manajemen baru yang didesain untuk menjadi alat pengendalian (*control tool*) untuk manajer.

### **Tujuan Organisasi dan Manajer untuk Menggunakan *Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa sebagian besar perusahaan menggunakan BSC karena berbagai alasan, seperti untuk meningkatkan pengendalian, efisiensi dan strategi pembelajaran dalam organisasi, meningkatkan komunikasi dan pemahaman antara stakeholder organisasi, implementasi perubahan dalam organisasi dan untuk pengukuran aspek non-finansial dari bisnis. Dapat disimpulkan bahwa setiap penggunaan sistem dalam perusahaan selalu didasarkan pada manfaat yang dihasilkan. Oleh karena itu, banyak penelitian-penelitian yang telah menguji tentang kebermanfaatan penggunaan BSC ini dalam organisasi. Terkait hal ini, Malmi (2001) mengidentifikasi alasan yang mempengaruhi keputusan manajer perusahaan di Finlandia untuk mengadopsi BSC, di antaranya yaitu untuk mendapatkan penghargaan kualitas seperti sertifikasi *Total Quality Management (TQM)*, kesulitan dalam pelaksanaan strategi, adanya masalah pengimplementasian perubahan dalam organisasi, perubahan dari praktik penganggaran ke framework BSC, dan karena BSC dirasakan sudah menjadi sebuah *fashion* dalam dunia organisasi. Kebermanfaatan BSC ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Malina dan Selto (2000) yang menyatakan bahwa dalam perusahaan manufaktur yang mereka teliti, BSC merupakan alat yang efektif untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada seluruh anggota organisasi. Selain itu, Crabtree dan DeBusk (2008) juga menemukan bahwa sebagian besar perusahaan mengadopsi BSC sebagai cara untuk mengimplementasikan strategi dan meningkatkan kinerja perusahaan mereka.

### ***Organizational Factors***

Faktor-faktor organisasional yang memotivasi pengadopsian dan pengimplementasian sistem informasi manajemen (MIS) atau sistem pengendalian manajemen (MCS) pada tiap organisasi berbeda-beda. Tanyi (2011) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penggunaan sistem tersebut antara lain seperti ukuran organisasi, pangsa pasar, dan tingginya omset yang diperoleh. Wu, Zhao, Xia dan Zhu (2008) juga menambahkan faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan, pembelajaran organisasi, dan ketersediaan sumber daya IT merupakan factor internal organisasi yang dapat mempengaruhi penerapan MIS.

Terkait dengan peningkatan kinerja, penggunaan BSC ini sendiri dirasa dapat membuat performa dan kinerja perusahaan meningkat setelah mengimplementasikannya. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa penggunaan BSC sebagai alat komunikasi dapat menyediakan kesempatan bagi organisasi untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan strategi. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika faktor-faktor organisasional dapat mempengaruhi keputusan manajemen untuk

mengadopsi BSC, dan penggunaan BSC oleh perusahaan ini selanjutnya akan berdampak pula pada peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini menguji faktor-faktor organisasional yang terdiri dari ketersediaan sumberdaya IT terhadap penggunaan BSC, yang berdampak pada kinerja perusahaan.

### **Model Penelitian dan Pengembangan Hipotesis**

Berbeda dari penelitian sebelumnya yang hanya menguji factor organisasional dan karakteristik individu manajer terhadap penggunaan BSC yang mengembangkan penelitian terdahulu dengan menambahkan variable kinerja perusahaan. Intinya, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi bagaimana pengaruh factor organisasional (ketersediaan sumberdaya IT) dan karakteristik individu manajer (gaya evaluasi manajer (*evaluative style of the managers (ESM)*)) dalam organisasi dapat mempengaruhi keputusan mereka dalam menggunakan BSC dan menguji bagaimana dampak penggunaan tersebut terhadap kinerja perusahaan.

Terkait dengan faktor organisasional lainnya, Wu, Zhao, Xia dan Zhu (2008) juga menyatakan bahwa faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan, pembelajaran organisasi, dan ketersediaan sumber daya IT merupakan factor internal organisasi yang dapat mempengaruhi penerapan MIS. Law dan Ngai (2007) menambahkan factor-faktor lain seperti keahlian staf IT, dukungan dari manajemen, *business process redesign*, dan infrastruktur IT yang kompatibel dapat berdampak pada pengadopsian *Enterprise Resource Planning Systems (ERP)* dan BSC.

Perusahaan mengadopsi BSC dengan tujuan untuk meningkatkan pengendalian, efisiensi dan strategi pembelajaran dalam organisasi, meningkatkan komunikasi dan pemahaman antara *stakeholders* organisasi, implementasi perubahan dalam organisasi dan untuk pengukuran aspek non-finansial dari bisnis (Kaplan dan Norton 1996). Malina dan Selto (2001) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara fungsi pengendalian manajemen BSC dan peningkatan kinerja pada ukuran BSC. Hal ini juga diperkuat dengan bukti yang ditemukan oleh Burges, Ong, dan Shaw (2007) yang menunjukkan bahwa perusahaan asing yang memiliki jumlah karyawan yang besar akan lebih banyak menggunakan sistem kinerja manajemen kontemporer untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.

**H<sub>1</sub>: Ketersediaan sumber daya IT yang memadai berhubungan positif dengan motivasi penggunaan BSC.**

**H<sub>2</sub>: Perusahaan yang memiliki ketersediaan sumber daya IT yang lebih besar akan lebih termotivasi untuk mengadopsi BSC yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.**

## **METODE PENELITIAN**

### **Data dan Sampel**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survey di mana data subjek yang berupa opini, sikap, pengalaman, karakteristik, atau kecenderungan seseorang yang menjadi subjek penelitian dikumpulkan untuk kemudian dijadikan sebagai dasar analisis. Survei dilakukan menggunakan kuisisioner yang didistribusikan secara langsung kepada subjek penelitian.

Sampel yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini adalah para Pimpinan SKPD (minimal Eselon III) yang berada di Pemerintahan Propinsi Kalimantan Timur di wilayah Kota Samarinda. Alasan pemilihan sampel tersebut adalah karena pada tingkat propinsi, Eselon III dapat dianggap sebagai Manajer Madya Satuan Kerja (Instansi) yang berfungsi sebagai penanggungjawab penyusunan dan realisasi program-program yang diturunkan dari strategi instansi yang ditetapkan oleh Eselon II atau yang di atasnya. Kuisisioner yang berhasil disebar dan kembali adalah sebanyak 60, namun kuisisioner dan data yang dapat diolah hanya 45 kuisisioner.

### **Pengukuran Variabel**

#### **Ketersediaan Sumber Daya IT**

Ketersediaan sumber daya IT diukur dengan melihat banyak atau sedikitnya staff IT yang kompeten dan ada atau tidaknya fasilitas IT yang tersedia di perusahaan tersebut, Untuk mendapatkan informasi ini, peneliti melampirkan pertanyaan dalam kuisisioner yang dikirim terkait kedua hal ini. Pertanyaan tersebut meliputi:

1. Apakah perusahaan Anda memiliki staff IT? Jika iya, berapa banyak staff IT yang dimiliki?
2. Apakah tingkat pendidikan staff IT (jika ada), sesuai dengan bidang IT yang ia geluti?
3. Apakah perusahaan Anda pernah memberikan pelatihan yang terkait dengan bidang system informasi dan teknologi kepada staff IT?
4. Sejauh mana perusahaan Anda memberikan fasilitas informasi dan teknologi yang dibutuhkan oleh staff Anda?

#### **Penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC)**

Variabel motivasi penggunaan *Balanced Scorecard* diukur dengan menggunakan variabel dummy (1 = Tidak, 2 = Ya). Angka "1" menunjukkan kecenderungan manajer organisasi untuk tidak menggunakan BSC, sedangkan angka "2" menunjukkan kecenderungan manajer organisasi untuk menggunakan BSC.

#### **Teknik Analisis Data**

Pengujian data dan hipotesis dilakukan dengan menggunakan alat analisis *Struktural Equation Modelling - Partial Least Square* (SEM - PLS) sebagai pendekatan statistik untuk menguji model penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada Pimpinan SKPD di Kota Samarinda dengan pangkat minimal Eselon III. Kuisioner disebar kepada 60 orang responden. Kuisioner yang berhasil kembali sebanyak 60, namun yang dapat dianalisis hanya 45 kuisioner. Responden yang dianalisis dalam penelitian ini berjumlah 45 responden, dan di kelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Berdasarkan jenis kelamin, dari total responden sebanyak 45 orang, responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang (40%) dan laki-laki sebanyak 27 orang (60%). Berdasarkan usia, responden dengan rentang usia 36-40 tahun ada sebanyak 1 orang, rentang usia 41-45 tahun sebanyak 12 orang, dan responden dengan usia >45 tahun adalah sebanyak 32 orang. Sedangkan berdasarkan masa kerja, pegawai lama dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 1 orang dan masa kerja >10 tahun sebanyak 44 orang.

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) untuk indikator konstruk reflektif dilakukan dengan melihat validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konsistensi internal yang dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt (2014) menerangkan bahwa dalam melakukan evaluasi model pengukuran untuk indikator reflektif suatu konstruk, biasanya diawali dengan pengujian reliabilitas konsistensi internal.

Hasil pengujian reliabilitas konsistensi internal untuk konstruk dengan pengukuran reflektif mengindikasikan bahwa instrumen penelitian untuk konstruk reflektif adalah reliabel atau dapat diandalkan. Hal ini disimpulkan dari nilai *cronbach's alpha* yang menghasilkan estimasi reliabilitas berdasarkan interkorelasi dari indikator konstruk terukur (Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt 2014) telah memenuhi persyaratan reliabilitas yaitu > 0,70 (lihat Tabel 1). Selain itu, pada analisis SEM-PLS digunakan evaluasi terhadap nilai *composite reliability* sebagai pelengkap dari uji reliabilitas konstruk penelitian. Nilai reliabilitas komposit dinyatakan memenuhi syarat ketika menunjukkan nilai > 0,70.

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk tiap konstruk pengukuran reflektif telah menunjukkan hasil yang memenuhi syarat reliabilitas yaitu > 0,70. Secara keseluruhan, hasil tersebut mengindikasikan bahwa reliabilitas konstruk pengukuran reflektif untuk variabel yang digunakan dalam model penelitian telah diterima (Nunnally 1978; Vandenberg 1996).

**Tabel 1**  
**Reliabilitas dan Validitas Konvergen**

<b>Konstruk</b>	<b>AVE</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Item</b>	<b>Loading</b>	<b>p-value</b>
<b>Ketersediaan Teknologi Informasi</b>	0,623	0,771	0,891	IT1	0,808	<0,001
				IT2	0,829	<0,001
				IT3	0,718	<0,001
				IT4	0,791	<0,001
<b>Penggunaan BSC</b>	0,721	0,802	0,847	BSC1	0,827	<0,001
				BSC2	0,850	<0,001
				BSC3	0,904	<0,001
				BSC4	0,811	<0,001
				BSC5	0,834	<0,001
<b>Kinerja</b>	0,661	0,721	0,785	K1	0,843	<0,001
				K2	0,768	<0,001
				K3	0,829	<0,001
				K4	0,808	<0,001
				K5	0,843	<0,001
				K6	0,780	<0,001
				K7	0,869	<0,001
				K8	0,808	<0,001
				K9	0,765	<0,001

Evaluasi model pengukuran konstruk reflektif selanjutnya dilakukan untuk pengujian terhadap validitas instrumen penelitian yang terdiri dari validitas konvergen dan diskriminan. Hasil pengujian validitas konvergen pada evaluasi model pengukuran untuk konstruk reflektif penelitian menunjukkan bahwa semua indikator reflektif tiap konstruk adalah ideal. Tabel 1 di atas juga menunjukkan bahwa Indikator dari tiap konstruk reflektif penelitian memiliki nilai *factor loading* yang lebih tinggi dari 0,70 dengan *p-value* < 0,001. Nilai *loading* tersebut tentunya telah memenuhi persyaratan (*role of thumb*) yang dikemukakan oleh Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt (2014) yaitu nilai *loading* > 0,70 dengan *p-value* < 0,05. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa tiap indikator reflektif konstruk penelitian berada pada korelasi positif dengan ukuran alternatif sampel yang sama merupakan indikator yang ideal (Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt 2014) sehingga reliabilitas individual tiap item (*individual item reliability*) telah memuaskan (Lau dan Roopnarain, 2014).

Tabel 1 di atas menyajikan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) tiap konstruk yang berada di atas 0,50 (Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt 2014) dan telah



memenuhi standar nilai AVE yang dikemukakan oleh Sholihin dan Ratmono (2013) serta Hulland (1999) yaitu  $AVE \geq 0,50$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen untuk konstruk reflektif penelitian telah terpenuhi.

**Tabel 2**  
**Validitas Diskriminan**

	<b>TI</b>	<b>BSC</b>	<b>KIN</b>
<b>TI</b>	<b>(0,789)</b>	0,403	0,396
<b>BSC</b>	0,543	<b>(0,849)</b>	0,378
<b>KIN</b>	0,352	0,378	<b>(0,813)</b>

Pengujian validitas diskriminan terhadap konstruk reflektif penelitian selanjutnya dilakukan dengan melihat nilai koefisien korelasi antar variabel laten dan nilai signifikan (*p-value*) yang ditunjukkan. Tabel 2 menunjukkan hasil yang diperoleh telah mengindikasikan bahwa validitas diskriminan untuk semua konstruk reflektif penelitian telah memenuhi kriteria yang ditetapkan yaitu nilai *square roots* AVE pada kolom diagonal dan diberi tanda kurung lebih besar dari korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama (Sholihin dan Ratmono 2013).

#### **Ukuran Efek Variabel Prediktor**

Evaluasi pada model struktural yang juga perlu adalah estimasi terhadap ukuran efek (*effect size*) yang merupakan nilai absolut kontribusi individual masing-masing konstruk prediktor terhadap koefisien determinasi ( $R^2$ ) variabel kriterion. Sholihin dan Ratmono (2013) mengungkapkan bahwa ukuran efek dapat digunakan untuk menilai signifikansi praktis dari penelitian dan mengestimasi apakah temuan statistis penelitian eksis dalam populasi. Ukuran efek dapat dikategorikan dalam tiga kelompok menurut Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt (2014), yaitu ukuran efek kecil (0,02), sedang (0,15) dan besar (0,35). Ukuran efek (*effect size*) dalam penelitian ini juga diperoleh dari *output* WarpPLS 3.0 yang mengindikasikan bahwa ukuran efek variabel Sumberdaya IT terhadap motivasi penggunaan BSC adalah 0.182. Angka tersebut termasuk dalam kategori sedang. Untuk ukuran efek terhadap variabel Kinerja memperoleh nilai absolut kontribusi IT adalah 0.214 yang juga masuk dalam kategori ukuran efek sedang. Hasil ini menyimpulkan signifikansi praktis bahwa ketersediaan sumberdaya IT dan gaya evaluasi manajer merupakan sebuah pertimbangan penting dalam proses pengadopsian BSC yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

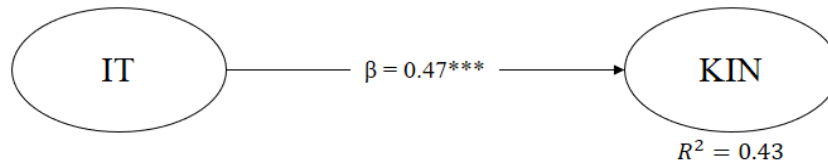
#### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan mengevaluasi model struktural pada SEM-PLS melalui estimasi koefisien jalur ( $\beta$ ) dan signifikansi (*p-value*) yang ditunjukkan. Evaluasi ini digunakan untuk variabel prediktor atau konstruk yang dihipotesiskan mempengaruhi variabel endogen/kriterion penelitian yang kemudian

digunakan untuk pengambilan keputusan statistik terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

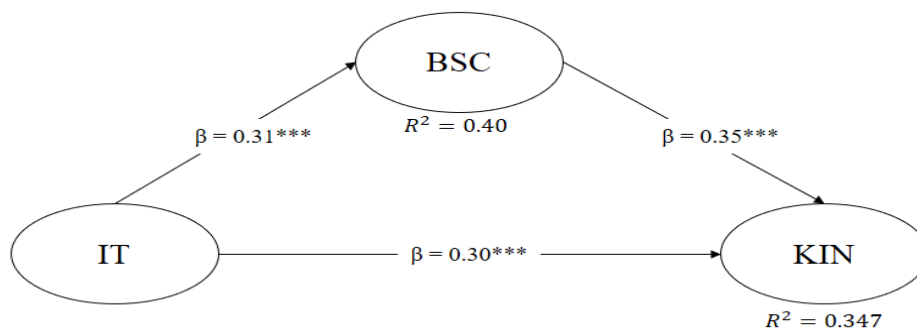
Keputusan mengenai keterdukungan hipotesis penelitian didasarkan pada hasil evaluasi model struktural pada SEM-PLS selanjutnya yaitu dengan melihat nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) dan signifikansi yang ditunjukkan ( $p$ -value). Didukungnya hipotesis penelitian dinyatakan ketika hasil penelitian menolak  $H_0$  ( $H_a$  terdukung) dengan  $p$ -value  $< 0,01$  (untuk level signifikansi 1%) dan  $p < 0,05$  (untuk level signifikansi 5%).

**Gambar 1. Estimasi Hubungan langsung**



Pada gambar 1 di atas, hasil estimasi untuk hubungan langsung antara ketersediaan sumberdaya IT dengan kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar  $\beta = 0,47$ ,  $p < 0,01$ . Hasil estimasi hubungan langsung pada Gambar 1 tersebut mengindikasikan bahwa organisasi sektor publik yang memiliki ketersediaan sumberdaya IT berhubungan positif dengan kinerja dan menunjukkan hasil yang signifikan pada  $\alpha < 0,01$ .

**Gambar 2. Estimasi Hubungan Tidak Langsung (Full Model)**



Estimasi pada langkah kedua ini kemudian digunakan untuk melihat hasil empiris sebagai dasar keputusan keterdukungan bagi semua hipotesis penelitian (H1-H2). Gambar 2 memberikan hasil estimasi untuk semua koefisien jalur pada model penelitian (*full model*) serta nilai signifikansi yang ditunjukkan. Gambar 2 menunjukkan bahwa koefisien jalur untuk variabel ketersediaan sumberdaya IT (IT) dengan motivasi penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) adalah positif dengan signifikansi pada  $\alpha < 0,01$  (IT→BSC:  $\beta = 0,31, p < 0,01$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa hipotesis yang diajukan (H1) terkait hubungan antara ketersediaan sumber daya IT terhadap motivasi penggunaan BSC terdukung.

Analisis lebih lanjut kemudian dilakukan untuk pengujian terhadap hipotesis mediasi penelitian (H2) yang dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien jalur hubungan langsung antara variabel ketersediaan sumberdaya IT terhadap kinerja organisasi pada Gambar 1 dan koefisien jalur hubungan tersebut setelah dimasukkan variabel mediasi penggunaan BSC pada Gambar 2. Hasil perbandingan antara estimasi hubungan langsung dan estimasi hubungan tidak langsung tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur untuk hubungan IT dengan Kinerja mengalami penurunan dari 0.47 menjadi 0.30 dan tetap signifikan setelah terdapat variabel mediasi BSC. Hasil tersebut menunjukkan keterdukungan terhadap hipotesis mediasi bahwa penggunaan BSC memiliki peranan dalam hubungan antara ketersediaan sumber daya IT dan gaya evaluasi manajer (*flexible evaluation* dan *rigid evaluation*), sehingga H2.

Namun, Menurut Baron dan Kenny (1986) serta panduan dari Sholihin dan Ratmono (2013), hasil perbandingan tersebut kemudian memberikan bukti empiris yang mengindikasikan terjadinya pengaruh mediasi yang hanya bersifat sebagian (*partial mediation*) karena meskipun nilai koefisien jalur menurun tetapi tetap menunjukkan nilai yang signifikan.

Secara keseluruhan, pengujian hipotesis penelitian menunjukkan hasil yang sesuai dengan prediksi penelitian. Hasil empiris yang ditemukan mengindikasikan bahwa baik hubungan langsung (IT → KIN), maupun tidak langsung (IT → BSC → KIN) adalah positif dan signifikan serta membuktikan bahwa semua hipotesis (H1 dan H2) yang diajukan dalam penelitian tidak dapat ditolak atau terdukung. Tabel 6 memberikan laporan rekapitulasi dari hasil pengujian terhadap semua hipotesis penelitian.

## **PEMBAHASAN**

Hasil dari analisis yang telah dikemukakan pada pembahasan sebelumnya telah menunjukkan bukti baru bahwa dalam organisasi pemerintahan sektor publik, faktor organisasional seperti ketersediaan sumber daya IT yang memadai memiliki peran penting dalam keputusan para pimpinan untuk menggunakan *Balanced Scorecard*. Pengujian hipotesis pertama dan kedua memberikan hasil bahwa ketersediaan sumber daya IT yang memadai berhubungan positif dan signifikan dengan penggunaan BSC yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa dalam keputusan penggunaan *Management Control System* (MCS) seperti *Balanced Scorecard*, organisasi

membutuhkan ketersediaan sumber daya IT yang memadai agar penggunaan BSC sebagai alat evaluasi dapat lebih maksimal. Organisasi dengan sumber daya IT yang memadai dan evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan BSC akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, hal ini dikarenakan ketersediaan IT yang memadai dan karyawan dengan kemampuan IT yang cakap akan membantu pimpinan dalam penggunaan BSC yang lebih mudah dan tepat guna.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa faktor organisasional seperti ketersediaan sumber daya IT yang memadai berhubungan dengan motivasi penggunaan *Balanced Scorecard* yang kemudian berdampak pada kinerja. Organisasi yang memiliki sumber daya IT yang memadai akan lebih termotivasi untuk menggunakan BSC. Penggunaan IT yang mumpuni sebagai alat MCS dalam organisasi akan berdampak pada kinerja perusahaan. Penggunaan BSC sebagai variabel mediasi antara ketersediaan sumber daya IT yang memadai dengan kinerja organisasi ternyata terbukti dengan didapatkan hasil *partially mediation*. Hal ini dikarenakan dengan adanya *Balanced Scorecard* sebagai alat pimpinan organisasi dalam melakukan evaluasi, maka proses evaluasi yang dilakukan akan lebih menyeluruh dari segala aspek, sehingga keputusan yang diambil dan strategi yang disusun berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan pun akan lebih akurat. Penggunaan BSC yang tepat guna ini tentunya akan berdampak pada kinerja organisasi karena strategi perbaikan diterapkan di segala unsur dan seluruh komponen organisasi yang dievaluasi kinerjanya akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

## **SARAN**

Adapun saran yang dapat diajukan peneliti berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Organisasi sektor publik sebaiknya mulai berpikir untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas IT nya, sehingga proses evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan akan lebih mudah dan terintegrasi dari segala aspek baik finansial maupun non finansial agar strategi dalam proses pelayanan sektor publik kepada masyarakat akan lebih dapat ditingkatkan lagi
2. Pimpinan organisasi sektor publik sebaiknya mengadopsi *Balance Scorecard* sebagai salah satu alat sistem pengendalian mereka, sehingga evaluasi kinerja yang dilakukan dapat lebih menyeluruh, tidak hanya berdasarkan aspek finansial-nya saja, tetapi juga aspek non finansial.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Armash, H., Salarzahi, H., dan Kord, B. 2010. Management Control System. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 2, No. 6.
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Banker, R., Potter, G., dan Srinivasan, D. 2000. An Empirical Investigation of An Incentive Plan than Includes Non-Financial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75: 65-92.
- Baron, R.M., dan Kenny, D. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 1173-1182.
- Burgess, T.F., Ong, T.S., dan Shaw, N.E. 2007. Traditional or Contemporary? The Prevalence of Performance Measurement System Types. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 7, pp. 583-602.
- Crabtree, A.D., dan DeBusk, G.K. 2008. The Effects of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholder Returns. *Advances in Accounting*, Vol. 24, No. 1, pp. 8-15
- Chin, W.W. 1998. Issues and Opinion on Structural Equation Modelling. *MIS Quarterly*, vii-xvi.
- Davis, S., dan Albright, T. 2004. An Investigation on The Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 135-153.
- Hall, M. 2008. The Effect of Comprehensive Performance Measurement System on Role Clarity, Psychological Empowerment, and Managerial Performance. *Accounting, Organization and Society*, 141-163.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., dan Sarstedt, M. 2014. *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hoque, Z., dan James, W. 2000. Linking the Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 1
- Hulland, J. 1999. Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 195-204.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., dan Randall, T. 2003. Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No. 7-8, pp. 715-741.
- Kaplan, R.S., dan Norton, D.P. 1998. Putting the Balanced Scorecard to Work. *The Economic Impact of Knowledge*, eds. Dale Neef, G. Anthony Siesfeld and Jacquelyn Cefola, Butterworth-Heinemann, Boston, pp. 315-324.
- \_\_\_\_\_. 2006. How to Implement A New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard business review*, Vol. 84, No. 3.

- 
- \_\_\_\_\_. 2008. Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, eds. Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood and Michael D. Shields, Elsevier, pp. 1253-1269.
- Kock, N. 2013. Using WarpPLS in E-Collaboration Studies: What if I Have Only One Group and One Condition?. *International Journal of E-Collaboration*, 1-12.
- Lau, C.M., dan Roopnarain, K. 2014. The Effect of Nonfinancial and Financial Measures on Employee Motivation to Participate in Target Setting. *The British Accounting Review*, 228-247.
- Lau, C.M., dan Sholihin, M. 2005. Financial and Nonfinancial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?. *The British Accounting Review*. 389-413.
- Law, C.C.H., dan Ngai, E.W.T. 2007. ERP Systems Adoption: An Exploratory Study of The Organizational Factors and Impacts of ERP Success. *Information & Mangement*, Vol. 44, No. 4, pp. 418-432.
- Malina, M.A., dan Selto, F.H. 2001. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of The Effectiveness of The Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13.
- Malmi, T. 2001. Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Reasearch Note. *Mangement Accounting Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 207-220.
- Niven, P.R. 2002. *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nunnaly, J.C. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Otley, D. 1994. Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework. *Management Accounting Research*, Vol. 5, No. 3-4, pp. 289-299.
- Otley, D., dan Fakiolas, A. 2000. Reliance on Accounting Performance Measures: Dead End or New Beginning?. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 4-5, pp. 497-510.
- Otley, D. 2003. Management Control and Performance Managemet: Whence and Whither?. *The British Accounting Review*, vol. 35, no. 4, pp. 309-326.
- Rohm, Howard. 2004. *Improve Public Sector Results with A Balanced Scorecard*. <http://www.balancedscorecard.org>
- Sandelin, M. 2008. Operation of Management Control Practices as A Package-A Case Study on Control System Variety in a Growth Firm Context. *Management Accounting Research*, vol. 19, no. 4, pp. 324-343.
- Sholihin, M., dan Ratmono, D. 2013. *Analisis SEMP-PLS dengan WarpPLS 3.0: Untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Smith, L.K. 1997. Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- Tanyi, Eric. 2011. *Factors Influencing The Use of Balanced Scorecard*. Helsinki: Hanken School of Economics.

- Vandenbosch, B. 1996. Information Acquisition and Mental Model: An Investigation Into The Relationship Between Behaviour and Learning. *Information System Research*, 198-214.
- Wiersman, E. 2009. For Which Purposes Do Managers Use Balanced Scorecards?: An Empirical Study. *Management Accounting Research*, vol. 20, no. 40, pp. 239-251.
- Wu, C., Zhao, J., Xia, L., dan Zhu, Z. 2008. Impact of Internal Factors on Information Technology Adoption: An Empirical Investigation of Chinese Firms. *Tsinghua Science & Technology*, vol. 13, no. 3, pp. 318-322.