

EFEKTIVITAS PETA STRATEGI DALAM ALOKASI BIAYA: SUATU EKSPERIMEN BERBASIS INTERNET

by Jesica Handoko

Submission date: 21-May-2021 07:27PM (UTC+0700)

Submission ID: 1591126694

File name: 3199-8191-1-SM_-_Turnitin.docx (104.12K)

Word count: 5556

Character count: 35747

EFEKTIVITAS PETA STRATEGI DALAM ALOKASI BIAYA: SUATU EKSPERIMEN BERBASIS INTERNET

13

ABSTRACT

This study aims to test whether there are differences in resource cost allocations when decision makers receive negative or positive information. This study propose that positive or negative information on performance achievements will lead to outcome bias, resulting in excessive allocation of costs when companies emphasize the importance of alignment in sharing resources. The visualization of the strategy map is thought to be effective in controlling the decisions. This research with a 2x3x2 mixed subject design was conducted using an internet-based experimental application with the final result of 132 participants who passed the manipulation check. The study results do not show differences in resource cost allocations when there are differences in performance achievement. However, the effectiveness of the strategy map is proven to be significant when the decision makers who get the strategy map visualization, that is, there is no excessive allocation compared to those in the group without the strategy map visualization.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji apakah terdapat perbedaan alokasi biaya sumber daya saat pengambil keputusan mendapat informasi negatif atau positif. Diduga informasi capaian kinerja yang positif maupun negatif akan menimbulkan outcome bias, sehingga menimbulkan alokasi biaya yang berlebihan disaat perusahaan menekankan pentingnya keselarasan dalam berbagi sumber daya. Visualisasi peta strategi diduga efektif dalam mengendalikan keputusan yang dibuat. Penelitian dengan desain 2x3x2 mixed subject ini dilakukan menggunakan aplikasi eksperimen berbasis internet dengan hasil akhir 132 partisipan yang lolos cek manipulasi. Hasil penelitian tidak menunjukkan perbedaan alokasi biaya sumber daya saat terdapat perbedaan capaian kinerja. Akan tetapi efektivitas peta strategi terbukti signifikan saat pengambil keputusan yang mendapat visualisasi peta strategi, yaitu tidak adanya alokasi berlebihan dibandingkan mereka yang ada pada kelompok tanpa visualisasi peta strategi.

PENDAHULUAN

Balanced Scorecard (BSc) superior di dunia bisnis karena dapat digunakan secara interaktif untuk memobilisasi inovasi dan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, menterjemahkan dan menyelaraskan berbagai inovasi pada strategi, serta mampu mengatur agar inovasi menjadi proses yang berkelanjutan (Kaplan, 2009; Chenhall dan Moers, 2015). Pernyataan ini didukung hasil survei Bain dan Company yang pada tahun 2018 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dalam penggunaan BSc masih bertahan diskala 3,93 (Rigby dan Bilodeau, 2018).

Meskipun BSc populer dalam waktu yang cukup panjang, akan tetapi Hoque (2014) juga menggarisbawahi sedikitnya topik penelitian tentang efek hubungan kausal BSc seperti konsep tentang peta strategi. Peta strategi dari tiap tujuan strategis perusahaan dibutuhkan untuk semua proyek, yang kemudian diturunkan pada

pemilihan berbagai matrik ukuran-ukuran kinerja BSc (Kaplan, 2009). Kaplan dan Norton (2006:10) menegaskan bahwa BSc dan peta strategi memperjelas prioritas perusahaan dan mengkomunikasikan prioritas tersebut dari pihak korporat pada semua unit bisnis maupun pendukung dibawahnya. Meskipun merupakan komponen BSc yang penting, penelitian tentang kemanfaatan peta strategi masih dipandang perlu karena model kausal ini belum banyak digunakan oleh organisasi, dan peta strategi membutuhkan biaya pengembangan, validasi dan kuantifikasi yang cukup besar (Farrell dkk, 2012).

Penelitian ini adalah penelitian eksperimen yang membuktikan pentingnya peta strategi dalam implementasi BSc. Eksperimen awal tentang kemanfaatan peta strategi dilakukan oleh Banker dkk (2004) untuk mengatasi bias ukuran-ukuran umum BSc. Banker dkk (2004) menyatakan bahwa saat ukuran-ukuran yang terkait dan tidak terkait

strategi dirangkum dalam suatu visualisasi peta strategi, maka penilai akan dapat memanfaatkan ukuran-ukuran unik untuk mengetahui keefektifan strategi unit bisnis. Penelitian Banker dkk (2004) kemudian disederhanakan oleh Humphrey dan Trotman (2011) dengan desain eksperimen yang menghubungkan seluruh ukuran kinerja (baik ukuran umum maupun ukuran unik) dengan strategi serta menyajikan informasi strategis yang lebih detil pada partisipan eksperimen. Hasil penelitian Humphrey dan Trotman (2011) menunjukkan ketiadaan bias ukuran umum yang konsisten dengan temuan Banker dkk (2004).

Kemanfaatan peta strategi juga dieksperimentasikan oleh Capelo dan Dias (2009), Cheng dan Humphreys (2012), Johnson dkk (2014), Kaplan dkk (2012), maupun Humphreys dkk (2016). Kaplan dkk (2012) melanjutkan penelitian Banker dkk (2004) dengan skema adanya bias efek negatif dalam skenario eksperimennya. Temuan Kaplan dkk (2012) mendukung dugaan adanya bias efek negatif. Selain membantu memetakan ukuran-ukuran kinerja strategis untuk membantu evaluasi kinerja oleh *evaluator* baik yang belum mempertimbangkan dimensi waktu (Banker dkk, 2004) maupun yang telah mempertimbangkan dimensi waktu (Johnson dkk, 2014; Bartlett dkk, 2014), peta strategi BSc juga bermanfaat mengurangi bias dan konflik (Handoko dan Wehartaty, 2017) maupun menginterpretasikan relevansi strategis dari informasi eksternal serta menilai implikasinya pada ketepatan strategi organisasi (Cheng dan Humphreys, 2012).

Penelitian ini menduga peta strategi akan mempengaruhi rencana anggaran, yaitu terkait alokasi biaya sumber daya. Rencana alokasi biaya yang tepat diduga akan mampu meningkatkan kinerja pada periode mendatang. Peta strategi boleh jadi akan mengurangi *disalignment* alokasi sumber daya, sehingga diharapkan penelitian ini dapat mendukung Kaplan dan Norton (2006) yang menyatakan peta strategi dan BSc akan bermanfaat dalam mengkomunikasikan apa yang diinginkan pihak korporat dengan berbagai unit di bawahnya sehingga mampu menciptakan nilai yang diinginkan (Kaplan dan Norton, 2006).

Dari penjelasan di atas rumusan masalah penelitian ini adalah (1) Apakah penyajian peta strategi dan informasinya memengaruhi alokasi sumber daya, dan (2) Apakah saat terdapat kondisi capaian kinerja yang berbeda dengan target, penyajian peta strategi dan informasinya akan memengaruhi alokasi sumber daya?

Pada bagian selanjutnya akan dijelaskan kajian

literature, pengembangan hipotesis dan metode penelitian eksperimen ini. Bagian hasil pengumpulan data, hasil uji hipotesis dan pembahasan akan dijelaskan pada bagian selanjutnya. Pada bagian akhir berisi kesimpulan, keterbatasan, dan saran penelitian selanjutnya.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN

6.1. HIPOTESIS

Balanced Scorecard

BSc pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) sebagai alat ukur kinerja manajemen, yang dapat mengatasi kelemahan dari alat ukur kinerja tradisional berfokus pada ukuran-ukuran keuangan saja. Menurut Capelo dan Dias (2009), Kaplan and Norton (1992) memperkenalkan BSc dengan tujuan mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja tradisional yang berfokus hanya pada ukuran-ukuran keuangan. Pendekatan BSc dikatakan menggabungkan indikator-indikator *leading (performance drivers)* dan *lagging (outcome measures)*; ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan serta ukuran-ukuran keras dan lunak yang lebih subyektif.

Dalam perkembangannya, Chenhall dan Moers (2015) menyatakan bahwa BSc telah berevolusi dari seperangkat ukuran-ukuran keuangan dan keuangan menjadi mekanisme untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi. Selain itu, BSc akan mengarahkan perhatian pada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan tidak hanya pada pemegang saham. BSc juga melepaskan fokus utama pada hal-hal keuangan, yang umumnya tidak menjadi prioritas dari organisasi nirlaba (Chenhall dan Moers, 2015).

BSc ini menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan dan ukuran operasional yang dirangkaikan secara terpadu ke dalam empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut Atkinson dkk (2012) perusahaan akan mampu melacak hasil kinerja keuangan mereka sekaligus memonitor apakah mereka mampu mencapai pertumbuhan dan profitabilitas mereka di masa mendatang (melalui ukuran-ukuran non-keuangan). Pemilihan dari ukuran-ukuran kinerja dari keempat perspektif di atas perlu diperhatikan, yaitu tentang perlu terdapat kausalitas (*cause-and-effect linkages*) dari berbagai ukuran-ukuran BSc (Atkinson dkk, 2012).

Implementasi BSc membawa berbagai kemanfaatan. Kaplan dan Norton (2006:3)

mengelompokkan kemanfaatan yang diperoleh oleh berbagai perusahaan yang menggunakan sistem manajemen kinerja berbasis BSc ke dalam 5 kelompok yaitu: (a) Mobilisasi (*mobilization*): mengorkestra perubahan melalui kepemimpinan eksekutif; (b) Translasi strategi (*strategy translation*): mampu mendefinisikan peta strategi, target dan berbagai inisiatif BSc; (c) Keselarasan organisasi (*organization alignment*): kemampuan menyelaraskan korporat, berbagai unit bisnis, unit-unit pendukung, partner eksternal dan para anggota dewan dengan strategi; (d) Motivasi karyawan (*employee motivation*): yaitu mampu menyediakan pendidikan, komunikasi, penetapan tujuan, kompensasi insentif dan pelatihan spara staf; serta (e) Pengaturan (*governance*): mengintegrasikan strategi pada perencanaan, penganggaran, pelaporan dan review manajemen. Sebagai sistem manajemen modern, BSc berpotensi melengkapi maupun menggantikan berbagai sistem tradisional, misalnya dalam konteks anggaran, BSc akan lebih mampu mendukung anggaran fleksibel (Khalifeh dan Sivabalan, 2017).

Capaian Kinerja dan Outcome Effect

Menurut Atkinson dkk (2012) suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk berbagai hal: (a) Mengkomunikasikan tujuan-tujuan strategis dari perusahaan, (b) Memotivasi karyawan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuan strategis dari perusahaan, (c) Mengevaluasi kinerja dari para manajer, karyawan dan unit-unit operasi, (d) Membantu para manajer untuk mengalokasikan berbagai sumber daya pada kesempatan-kesempatan yang paling produktif dan paling menguntungkan, serta (e) Menyediakan umpan balik untuk mengetahui apakah perusahaan telah mencapai suatu kemajuan dan telah mampu memenuhi ekspektasi para konsumen dan pemegang saham.

Baik laba maupun ukuran-ukuran kinerja keuangan maupun non-keuangan terbukti diboboti secara berbeda oleh para pengambil keputusan saat mereka tidak mendapatkan panduan yang sangat spesifik. Penelitian Wong-On-Wing dkk (2007) menemukan bahwa pada saat terdapat kinerja buruk, manajemen puncak akan menilai lebih rendah capaian manajer-manajer divisinya tanpa mempertimbangkan apakah capaian kinerja tersebut disebabkan oleh formulasi strategi yang buruk atau tidak. Kaplan dkk (2012) juga membuktikan bahwa saat terdapat capaian kinerja negatif maka penilaian evaluator cenderung lebih negatif (bias negatif). Kaplan dkk (2018) juga

mengkonfirmasi relevansi dari efek negatif capaian kinerja.

Menurut Lalwani (2006), saat pengambil keputusan mendapat informasi negatif dan positif, mereka cenderung memboboti informasi negatif secara berlebihan. Terdapat beberapa teori untuk menjelaskan efek informasi negatif berlebihan ini. Dari sudut pandang teori *frequency-weight*, misalnya atribut yang negatif dipersepsikan lebih *novel* daripada atribut positif (Lalwani, 2006). Hal ini disebabkan orang cenderung memandang dunia sebagai tempat yang positif, sehingga adanya *cues* yang negatif dipersepsikan sebagai sesuatu yang “berbeda” atau “unik” yang kemudian akan mendapatkan perhatian tambahan atau *rating* yang lebih impresif. Outcome effect berupa bias negatif atau bias positif (akibat informasi positif) tidak hanya timbul di bidang pemasaran tetapi juga di bidang akuntansi dan pengendalian manajemen (Wibbeke dan Lachmann (2020). Diduga informasi ini akan menyebabkan penilaian berlebihan dari evaluator.

Peta Strategi sebagai Komponen Balanced Scorecard

Pendekatan BSc menyediakan gambaran tentang masa depan organisasi yang memungkinkan untuk dicapai (visi), jalan menuju kesana (strategi), serta pemetaan tujuan jangka menengah dan jangka pendek yang terkuantifikasi. Strategi mengimplikasikan pergerakan organisasi dari masa kini ke masa depan yang tidak pasti, dan melalui peta strategi, berbagai komponen dari strategi organisasi yang merupakan *a big insight* bagi para eksekutif dihubungkan. Peta strategi sebagai alat pelengkap BSc, akan mampu mendukung manajer melalui bangunan perspektif sebab-dan-akibat sehingga sistem bisnis mereka dapat dipahami secara lebih baik dan mampu menciptakan nilai (Kaplan dan Norton, 2004:9).

Kaplan dan Norton (2004:55) menyimpulkan peta strategi merepresentasikan secara visual berbagai tujuan utama perusahaan dan hubungan-hubungan penting diantara mereka yang mampu mendorong terciptanya kinerja perusahaan. Dengan peta strategi, logika dari strategi organisasi dapat terdeskripsikan secara gemerlap (*spark*) dalam hubungan sebab akibat (Bolt-Lee dan Swain, 2016), yang menunjukkan kejelasan tujuan dalam penciptaan nilai. Dengan adanya peta strategi, pihak manajemen juga dapat mengetahui apakah berbagai ukuran-ukuran kinerja yang digambarkan dalam peta strategi terlalu kompleks atau kurang bermanfaat bagi perusahaan (Hansen dan Schaltegger, 2018).

Penelitian sekarang berfokus pada efektivitas peta strategi dalam alokasi biaya sumber daya. Dengan adanya peta strategi diduga penilaian berlebihan dari pengambil keputusan akan dapat dikendalikan. Dengan adanya *causal map* dalam sistem pengukuran kinerja strategis menggunakan BSc, peluang terciptanya consensus di antara tim manajemen puncak maupun antar manajer tingkat menengah dibandingkan dengan system pengukuran bukan BSc (Aranda dan Arelano, 2010).

Pengembangan Hipotesis

Dalam konteks penelitian ini, informasi negatif merujuk pada capaian kinerja negatif (di bawah target). Diduga saat terdapat kinerja di bawah target, *evaluatee* akan mengurangi alokasi sumber daya yang berorientasi pada pencapaian *leading indicators* yang memiliki dimensi waktu pencapaian yang lebih panjang. Bias akibat kinerja negatif ini sejalan dengan teori bias negatif, yaitu adanya informasi negatif akan mendorong *judgment* yang lebih impresif dari pihak pembuat keputusan, yang dalam kasus eksperimen ini terkait alokasi biaya.

Kaplan dkk (2012) meneliti apakah *evaluator* saat mengevaluasi kinerja menunjukkan bias negatif yaitu saat capaian kinerja bawahannya di bawah target. Temuan Kaplan dkk (2012) maupun Kaplan dkk (2018) menyimpulkan adanya bias negatif yaitu saat terdapat kinerja ukuran BSc yang negatif (*underperformed*) maka penilaian *evaluator* cenderung lebih negatif. Hasil penelitian Kaplan dkk (2012) ini konsisten dengan teori *frequency-weight* menurut Lalwani (2006) maupun dugaan penilaian berlebihan akibat adanya outcome effect (Wibbeke dan Lachmann (2020).

Saat capaian kinerja di bawah target, terdapat kecenderungan timbul bias negatif yang menghasilkan pembobotan *cues* lebih besar atau lebih ekstrem. Sebaliknya, saat terdapat informasi positif terdapat evaluasi yang lebih positif dari seharusnya. Oleh karena itu akan diuji hipotesis berikut:

H₁: Capaian kinerja sebelumnya yang di atas (di bawah) target menyebabkan pengambil keputusan cenderung mengalokasikan biaya sumber daya yang lebih besar (kecil).

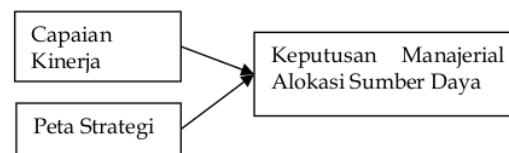
Menurut Kaplan dan Norton (2004) peta strategi dalam implementasi BSc bertujuan mendeskripsikan secara visual tentang strategi, yaitu bagaimana mengidentifikasi aset tak berwujud yang memicu peningkatan kinerja pada proses internal organisasi sehingga mampu

memberikan nilai bagi konsumen, pemegang saham dan komunitas perusahaan. Peta strategi ini dibutuhkan dalam semua proyek BSc, yang menunjukkan bagaimana tujuan strategis perusahaan diturunkan pada pemilihan berbagai matrik ukuran-ukuran kinerja BSc (Kaplan, 2009). Beberapa penelitian membuktikan bahwa peta strategi BSc sebagai alat bantu untuk mengurangi *cognitive load* dari evaluator (fiksasi pada ukuran non-strategis (Banker dkk, 2004) serta meningkatkan kualitas *judgment* atas relevansi informasi dan ketepatan strategi (Cheng dan Humphreys, 2012).

Dalam konteks penelitian sekarang peta strategi juga akan bermanfaat bagi pengambil keputusan dalam membuat *judgment* alokasi sumber daya. Capelo dan Dias (2009) menemukan bahwa peta strategi BSc bermanfaat dalam meningkatkan pembelajaran dan kinerja. Humphreys dkk (2016) juga sependapat bahwa dalam lingkungan yang dinamis, alokasi sumber daya yang dibantu oleh peta strategi akan menghasilkan laba jangka panjang yang lebih tinggi di samping juga menghasilkan *mental model* yang lebih baik jika dibandingkan tanpa peta strategi BSc. Dari penjelasan ini terlihat kemanfaatan peta strategi (dibandingkan dengan tidak adanya visualisasi peta strategi). Dari penjelasan di atas akan diuji hipotesis berikut:

H₂: Penyajian peta strategi dan narasi informasinya efektif dalam membantu pengambil keputusan saat mengalokasikan biaya sumber daya.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimental yaitu eksperimen laboratorium. Penelitian ini menguji hipotesis yang menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah capaian kinerja BSc dan informasi peta

strategi dalam keputusan alokasi sumber daya.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan prosedur eksperimen dengan perlakuan terhadap dua belas kondisi eksperimen atau grup perlakuan. Desain eksperimen yang dikembangkan dari Kaplan dan Norton (2006), Kaplan dkk (2012) maupun Johnson dkk (2014) ini menggunakan 2x3x2 *mixed-subjects design*, yaitu terdapat 2 variabel *between subjects* dan 1 variabel *within-subject*. *Between-subjects design* berarti setiap partisipan yang ada pada satu kelompok akan berpartisipasi pada satu perlakuan yang berbeda dengan kelompok lainnya, yang totalnya sebanyak 6 sel pengamatan. semua partisipan secara acak (*random assignment*) dalam satu dari enam sel yang ada. Setiap protokol eksperimen hanya berlangsung pada satu sesi.

Variabel *between subjects* mencakup Capaian Kinerja dan bingkai Peta Strategi BSc. Capaian kinerja BSc masing-masing memiliki dua level, sedangkan variabel peta strategi memiliki tiga level. Untuk variabel *within-subject* terdapat 2 level yaitu unit bisnis LADYXS di Wilayah Timur dan Wilayah Barat.

Tabel 1. Desain Penelitian Sekarang

Peta Strategi	Capaian Kinerja	
	Positif	Negatif
Tanpa Peta Strategi	(1) Capaian Kinerja Positif, Tanpa Peta Strategi BSc	(2) Capaian Kinerja Negatif, Tanpa Peta Strategi BSc
Peta Strategi bernarasi positif	(3) Capaian Kinerja Positif & dengan Peta Strategi bernarasi Positif	(4) Capaian Kinerja Negatif & dengan Peta Strategi bernarasi Positif
Peta Strategi bernarasi negatif	(5) Capaian Kinerja Positif & dengan Peta Strategi bernarasi Negatif	(6) Capaian Kinerja Negatif & dengan Peta Strategi bernarasi Negatif

Variabel Penelitian

Ada 2 variabel independen yang dimanipulasi dalam penelitian ini yaitu: (1) Capaian kinerja BSc dan (2) Informasi peta strategi.

Dua level dari faktor capaian kinerja BSc yaitu: yaitu (a) capaian kinerja korporat yang positif atau

KP (hasil ukuran-ukuran kinerja korporat pada BSc unit bisnis di atas targetnya) untuk unit bisnis di wilayah Timur dan (b) capaian kinerja korporat yang negatif atau KN (hasil ukuran-ukuran kinerja korporat pada BSc unit bisnis di bawah target) untuk unit bisnis di wilayah Timur. Variabel *perlakuan* yang pertama ini dikembangkan dari Kaplan dan Norton (2006), Bartlett dkk (2014) serta Kaplan dkk (2012). Untuk capaian kinerja BSc unit bisnis di wilayah Barat (baik ukuran-ukuran kinerja korporat maupun ukuran-ukuran unit bisnis pada BSc unit bisnis) seluruhnya di atas target yang sama dengan desain Kaplan dkk (2012). Capaian kinerja tahun pertama mencakup kinerja 16 ukuran dari 4 perspektif BSc.

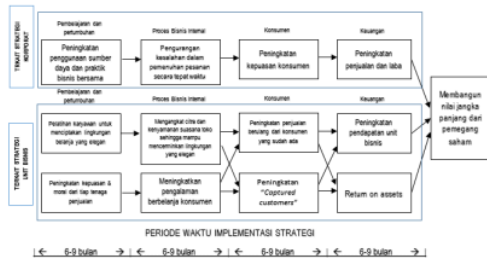
Kaplan dkk (2012) membedakan keenam belas ukuran BSc pada eksperimen mereka ke dalam kelompok yang terkait dengan strategi unit bisnis (SBU) dan yang tidak terhubung dengan strategi unit bisnis, masing-masing 2 ukuran pada tiap perspektif BSc. Dalam penelitian sekarang, keenam belas ukuran BSc dikelompokkan berdasarkan ukuran-ukuran yang terhubung dengan strategi korporat (masing-masing 2 ukuran pada tiap perspektif BSc) dan yang terhubung dengan strategi unit bisnis (masing-masing 2 ukuran pada tiap perspektif BSc), berdasarkan Kaplan dan Norton (2006).

Capaian kinerja yang dibedakan menjadi 2 level yaitu capaian kinerja positif atau negatif dilihat dari sudut pandang capaian kinerja ukuran-ukuran BSc terkait korporat. Capaian kinerja positif (KP) adalah saat ukuran-ukuran kinerja terkait strategi korporat pada BSc unit bisnis LADYXS di Wilayah Timur capaiannya di atas targetnya, dan sebaliknya. Capaian kinerja korporat yang negatif (KN) adalah saat ukuran-ukuran kinerja terkait strategi korporat pada BSc unit bisnis LADYXS di Wilayah Timur capaiannya di bawah targetnya. Capaian kinerja manajer wilayah Barat seluruhnya di atas target.

Tiga level dari faktor bingkai informasi peta strategi adalah tanpa penyajian visualisasi peta strategi, penyajian peta strategi bernarasi informasi positif serta penyajian peta strategi bernarasi informasi negatif. Penyampaian (narasi) informasi dalam peta strategi juga perlu dipertimbangkan agar memberikan manfaat yang optimal. Hal ini disebabkan bentuk informasi diduga memengaruhi seseorang dalam membuat keputusan yang berisiko (Yuniningsih, 2016). Bentuk informasi ini dapat bersifat positif atau negatif, menyenangkan atau tidak menyenangkan, untung atau rugi. Narasi informasi yang negatif cenderung

berdampak lebih luas terhadap psikologi seseorang dibandingkan narasi positif.

Tiga level dari variabel bingkai informasi peta strategi adalah tanpa penyajian visualisasi peta strategi (TPS) dengan narasi netral, menyajikan peta strategi bernarasi informasi positif (PSIP) serta menyajikan peta strategi bernarasi informasi negatif (PSIN). Berikut visualisasi peta strategi pada eksperimen ini.



Gambar 2. Visualisasi Peta Strategi Eksperimen

Variabel dependen yang akan diukur yaitu: *me-review* alokasi anggaran biaya operasional tahun berikutnya senilai total Rp100.000.000.000,- (seratus milyar rupiah) untuk bagi kedua manajer wilayah, yaitu manajer wilayah timur (Mawar Pertiwi) dan wilayah barat (Teguh Perkasa). Pada tahun sebelumnya, sebelum diketahui capaian kinerja kedua manajer wilayah, diinformasikan bahwa jumlah dana operasional yang dialokasikan bagi kedua manajer wilayah adalah sama banyak. Pengisian alokasi biaya ini dalam bentuk persentase biaya yang dialokasikan bagi manajer wilayah timur (dan sisanya otomatis bagi manajer wilayah barat), untuk tiap kegiatan perspektif BSc. Tugas alokasi sumber daya juga telah dilakukan Capelo dan Dias (2009) maupun Humphreys dkk (2016) dengan simulator, akan tetapi dalam penelitian ini menggunakan *google forms* untuk menjangkau lebih banyak partisipan sesuai dengan syarat minimal jumlah partisipan menurut Nahartyo dan Utami (2019:110). Selain tugas mengisi nilai variabel dependen, tiap partisipan juga melengkapi berbagai pertanyaan terkait cek manipulasi, demografi maupun pertanyaan penutup lainnya.

Sebelum eksperimen dilakukan pada partisipan yang sesungguhnya, terlebih dahulu dilakukan *pilot test (pretest)*. Tujuannya untuk mengetahui apakah kasus yang diberikan dapat dipahami atau tidak oleh partisipan, apakah terdapat ketidakjelasan informasi dan instruksi pelaksanaan serta ketidakefisienan dalam alokasi

waktu pelaksanaan. Selain itu peneliti dapat mengetahui kesalahan dalam desain dan memantau apakah *perlakuan* telah disampaikan dengan tepat (Cooper dan Schindler, 2014:199).

Partisipan Penelitian

Sampel adalah minimal mahasiswa S-2 Program Magister Manajemen atau Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis dari Universitas di Surabaya dan sekitarnya, yang telah mengambil dan lulus mata kuliah Akuntansi Manajemen atau Manajemen Strategik. Alasan penggunaan partisipan ini yang akan diproses sebagai calon manajemen adalah: (1) calon partisipan telah memiliki dasar-dasar pengambilan keputusan yang cukup memadai serta (2) calon partisipan telah mendapatkan pengetahuan (memiliki bekal akademik) tentang *balanced scorecard*.

Selain pertimbangan bekal akademik, menurut Nahartyo dan Utami (2019:108) penggunaan mahasiswa juga masih dianggap tepat apabila peneliti hanya ingin meneliti proses kognitif manusia dalam memproses informasi dan membuat keputusan umum. Sampel dapat juga mereka yang telah lulus Program Magister Manajemen atau Magister Akuntansi atau bahkan mahasiswa Doktorat Program Pascasarjana dari Fakultas Ekonomi dan atau Bisnis. Khalifeh dan Sivabalan (2014) juga menggunakan sampel mahasiswa yang tingkatannya lebih tinggi dari mahasiswa S2 dengan pertimbangan karena calon partisipan ini sebagian besar telah memiliki pengalaman kerja sekaligus memiliki dasar pengetahuan yang kuat. Minimal jenis sampel ini dikatakan telah dilatih untuk berpikir seperti manajer di masa depan (Khalifeh dan Sivabalan, 2014).

Karena ketiadaan kelas *offline* dalam masa pandemi Covid-19 di Indonesia sejak Maret 2020, maka pengambilan data akan dilakukan secara *online*, yaitu calon partisipan adalah mereka yang memenuhi persyaratan akademik dan akan berpartisipasi secara online dengan software *google forms*. Meskipun bukan merupakan *in-lab* ataupun *face-to-face experiment*, pengiriman instrumen secara *on-line* mempunyai beberapa keunggulan (Brandon, dkk, 2014) yaitu memungkinkan: (a) peneliti untuk menugaskan para partisipan secara random ke dalam sel-sel penelitian, (b) pengiriman *link* materi penelitian dikirimkan melalui *email*, *website*, maupun lewat media social, (c) makin singkatnya kecepatan data untuk dikumpulkan dan *di-coding* dalam berbagai format yang siap diolah dan dianalisis, serta (d) dapat menjangkau

populasi yang sulit. Berbagai keunggulan pengiriman instrumen secara *on-line* ini akan mengurangi sentralisasi partisipan, mengurangi biaya dan waktu penelitian serta meningkatkan validitas eksternal dari partisipan yang seringkali menjadi kelemahan dari penelitian eksperimen laboratorium (Brandon, dkk, 2014).

Pengujian Hipotesis Penelitian

Data dari partisipan atau subyek untuk menguji hipotesis penelitian akan diolah menggunakan *repeated measure analysis of variance (Repeated ANOVA)* dengan tingkat signifikansi penolakan hipotesis nol sebesar 5%. Penggunaan alat statistis ini dilakukan karena adanya variabel *within-subject*, seperti yang disarankan oleh Huck (2012) maupun Ghozali (2018:63-91). Hasil uji *Repeated ANOVA* ini digunakan untuk menentukan apakah terdapat perbedaan antar grup-grup perlakuan dalam penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengumpulan Data

Secara keseluruhan penelitian dilakukan secara *online* dengan bantuan aplikasi *whatsapp*, *whatsapp autotext* dan *google forms*. Periode pengumpulan data adalah pada bulan Juli sampai dengan Agustus 2020, dengan menyebarkan undangan untuk berpartisipasi dalam eksperimen kepada grup mahasiswa Program Magister Manajemen atau Magister Akuntansi atau bahkan mahasiswa Doktorat Program Pascasarjana dari Fakultas Ekonomi dan atau Bisnis di Surabaya dan sekitarnya.

Selama periode pengumpulan data terdapat 564 *bitlinks* kesediaan berpartisipasi dari calon partisipan yang direspon melalui aplikasi *whatsapp*, dan 410 *bitlinks* materi *google form* eksperimen yang terakses (ditindaklanjuti oleh calon partisipan). Pada akhirnya jumlah materi eksperimen yang kembali dan diisi lengkap adalah sebanyak 148 formulir (36,1%).

Sampel akhir yang lolos cek manipulasi adalah 132 (seratus tiga puluh dua) orang partisipan yang minimal adalah mahasiswa S-2 atau S-3 Jurusan Akuntansi atau Manajemen atau 89,19 persen dari jumlah sampel awal. Secara keseluruhan, terdapat 77 orang wanita dan 55 orang pria yang berpartisipasi dalam eksperimen ini. Enam puluh dua orang merupakan mahasiswa Magister Akuntansi atau Magister Manajemen (47%), 56 orang telah lulus Program Magister S-2 dan sisanya telah lulus Program Doktorat Jurusan Akuntansi

atau Manajemen. Mean (deviasi standar) untuk umur dan pengalaman kerja subyek berturut-turut 33,56 (10,29) dan 7,99 (9,24) tahun. Dari jumlah tersebut, sebagian besar sampel bidang studi atau pekerjaannya terkait Akuntansi, Audit atau Perpajakan (62 orang atau 47%), sedangkan yang lain tersebar di bidang Keuangan, Manajemen Strategik atau bidang lainnya.

Data demografi subyek berupa jenis kelamin, status pendidikan, umur, dan pengalaman kerja dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui normalitas distribusi subyek untuk tiap sel. Hasil *Chi-square test of independence* untuk jenis kelamin (JK) dan status pendidikan (EDUCATION) menunjukkan tingkat signifikansi di atas 0,05. Hasil tes Kolmogorov-Smirnov untuk umur (AGE) dan pengalaman kerja (AGE) hanya sebagian yang menunjukkan tingkat signifikansi di bawah 0,05, yang diduga disebabkan oleh berbedanya status pendidikan partisipan. Uji *analysis of variance* yang dilakukan pada variabel demografi jenis kelamin, status pendidikan (EDUC), serta bidang minat/kerja (FIELD) sebagai variat tidak menunjukkan pengaruh signifikan ($p\text{-value}>0,05$).

Hasil Pengujian Hipotesis

Sebelum menguji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian *homogeneity of variance*. Tujuannya adalah mengetahui apakah variabel dependen memiliki varian yang sama dalam setiap kategori variabel independen, yang ditandai dengan nilai *lavene test* menunjukkan probabilitas di atas 0,05 (Ghozali, 2018:70). Hasil *lavene's test of equality of error variance* menunjukkan bahwa hampir seluruh varian sampel sama (probabilitas di atas 0,05). Tabel 2 menunjukkan hasil *lavene's test* dari kedelapan kelompok biaya yang dianalisis.

Tabel 2 Hasil Lavene's Test (n=132)

3 Levene's Test of Equality of Error Variances untuk Variabel ALOKASI_KEU ^a					
	F	df1	df2	Sig.	
KEU-MT	0,613	5	126		0,690
1 EU-MB	3,703	5	126		0,004
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.					
a. Design: Intercept + ROLE + CK + PS + ROLE * CK + ROLE * PS + CK * PS + ROLE * CK * PS					
Within Subjects Design: MANAGER					
3 Levene's Test of Equality of Error Variances untuk Variabel ALOKASI_KS ^a					
	F	df1	df2	Sig.	
KS-MT	1,170	5	126		0,328
1 S-MB	1,166	5	126		0,330
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.					
a. Design: Intercept + ROLE + CK + PS + ROLE * CK + ROLE * PS + CK * PS + ROLE * CK * PS					
Within Subjects Design: MANAGER					
3 Levene's Test of Equality of Error Variances untuk Variabel ALOKASI_PIB ^a					
	F	df1	df2	Sig.	
PIB-MT	0,721	5	126		0,609
1 B-MB	2,676	5	126		0,025
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.					
a. Design: Intercept + ROLE + CK + PS + ROLE * CK + ROLE * PS + CK * PS + ROLE * CK * PS					
Within Subjects Design: MANAGER					
3 Levene's Test of Equality of Error Variances untuk Variabel ALOKASI_PP ^a					
	F	df1	df2	Sig.	
PP-MT	0,269	5	126		0,929
1 P-MB	3,008	5	126		0,013
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.					
a. Design: Intercept + ROLE + CK + PS + ROLE * CK + ROLE * PS + CK * PS + ROLE * CK * PS					
Within Subjects Design: MANAGER					

10 Sumber: Data diolah

Tabel 3. Hasil Eksperimen untuk Alokasi Biaya (n=132)

Variabel	df	SS	MS	F	p
Panel A: Hasil 2x2x3x2 <i>Repeated Measures ANOVA</i> untuk Alokasi Biaya untuk Kegiatan Pencapaian Kinerja Perspektif Keuangan (KEU) bagi Manajer Wilayah Timur dan Wilayah Barat					
<u>Between Subjects:</u>					
Intercept	1	48.436,439	48.436,439	643,818	0,000
CK	1	37,996	37,996	0,505	0,479
PS	2	2.271,419	1.135,709	15,096	0,000
CK x PS	2	59,107	29,554	0,393	0,676
Error	126	9.479,374	75,233		
<u>Within Subjects:</u>					
Manajer	1	1.471,598	1.471,598	25,848	0,000
Manajer x CK	1	14,390	14,390	0,253	0,616
Manajer x PS	2	2.024,555	1.012,277	17,780	0,000
Manajer x CK x PS	2	123,206	61,603	1,0082	0,342
Error	126	7173,579	56,933		
Panel B: Hasil 2x2x3x2 <i>Repeated Measures ANOVA</i> untuk Alokasi Biaya untuk Kegiatan Pencapaian Kinerja Perspektif Konsumen (KS) bagi Manajer Wilayah Timur dan Wilayah Barat					
<u>Between Subjects:</u>					
CK	1	76.764,570	76.764,570	723,058	0,000
PS	1	158,976	158,976	1,497	0,223
CK x PS	2	3.587,212	1.793,606	16,894	0,000
Error	2	127,893	63,946	0,602	0,549
	126	13.376,978	106,166		
<u>Within Subjects:</u>					
Manajer	1	624,733	624,733	8,249	0,005
Manajer x CK	1	44,899	44,899	0,593	0,443
Manajer x PS	2	2.226,426	1.113,213	14,700	0,000
Manajer x CK x PS	2	39,176	19,588	0,259	0,772
Error	126	9.542,008	75,730		
Panel C: Hasil 2x2x3x2 <i>Repeated Measures ANOVA</i> untuk Alokasi Biaya untuk Kegiatan Pencapaian Kinerja Perspektif Pencapaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal (PIB) bagi Manajer Wilayah Timur dan Wilayah Barat					
<u>Between Subjects:</u>					
CK	1	43.272,190	43.272,190	843,152	0,000
PS	1	5,750	5,750	0,111	0,740
CK x PS	2	1.546,102	773,051	14,902	0,000
Error	2	80,191	40,095	0,773	0,464
	126	6.536,333	51,876		
<u>Within Subjects:</u>					
Manajer	1	10,923	10,923	2,716	0,102
Manajer x CK	1	0,005	0,005	0,000	0,991
Manajer x PS	2	2,083,414	1.041,707	27,489	0,000
Manajer x CK x PS	2	8,479	4,240	0,112	0,894
Error	126	4.774,827	37,895		
Panel D: Hasil 2x2x3x2 <i>Repeated Measures ANOVA</i> untuk Alokasi Biaya untuk Kegiatan Pencapaian Kinerja Perspektif Pencapaian Kinerja Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (PP) bagi Manajer Wilayah Timur dan Wilayah Barat					

<u>Between Subjects:</u>					
CK	1	55.488,606	55.488,606	666,941	0,000
PS	1	4,400	4,400	0,053	0,818
CK x PS	2	2.588,229	1.294,115	15,555	0,000
Error	2	6,034	3,017	0,036	0,964
	126	10.483,030	83,199		
<u>Within Subjects:</u>					
Manajer	1	209,845	209,845	2,992	0,086
Manajer x CK	1	63,827	63,827	0,910	0,342
Manajer x PS	2	2.587,032	1.293,516	18,443	0,000
Manajer x CK x PS	2	98,374	49,187	0,701	0,498
Error	126	8.837,212	70,137		

Sumber: Lampiran 1

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Alokasi Biaya Sumber Daya (n=132)

Panel A: Persentase Alokasi Biaya bagi Manajer Wilayah Timur (WT) dan Wilayah Barat (WB) saat Capaian Kinerja Ukuran-Ukuran Korporat Di Atas Target (n= 60)			
Peran	Mean bagi Manajer Wilayah Timur	Mean bagi Manajer Wilayah Barat	Selisih mean alokasi biaya
<u>Sel Tanpa Petra Strategi</u> (n=37)			
- Perspektif Keuangan (KEU)	10,857%	25,476%	(14,619%)
- Perspektif Konsumen (KS)	18,143%	28,571%	(10,428%)
- Perspektif Proses Bisnis Internal (PIB)	12,429%	22,619%	(10,190%)
- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (PP)	14,952%	23,333%	(8,381%)
<u>Sel dengan Petra Strategi bernarasi Positif</u> (n=49)			
- Perspektif Keuangan (KEU)	11,100%	12,900%	(1,800%)
- Perspektif Konsumen (KS)	16,750%	15,850%	0,900%
- Perspektif Proses Bisnis Internal (PIB)	13,600%	10,050%	3,550%
- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (PP)	15,200%	11,900%	3,300%
<u>Sel dengan Petra Strategi bernarasi Negatif</u> (n=46)			
- Perspektif Keuangan (KEU)	10,421%	9,895%	0,526%
- Perspektif Konsumen (KS)	16,263%	13,632%	2,631%
- Perspektif Proses Bisnis Internal (PIB)	11,737%	8,895%	2,842%
- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (PP)	12,632%	10,000%	2,632%
Panel B: Persentase Alokasi Biaya bagi Manajer Wilayah Timur dan Wilayah Barat saat Capaian Kinerja Ukuran-Ukuran Korporat Di Bawah Target (n=72)			
Peran	Mean (s.d) bagi Manajer Wilayah Timur	Mean (s.d) bagi Manajer Wilayah Barat	Selisih mean alokasi biaya
<u>Sel Tanpa Petra Strategi</u> (n=37)			
- Perspektif Keuangan (KEU)	12,438%	24,063%	(11,625%)
- Perspektif Konsumen (KS)	15,875%	29,167%	(13,292%)
- Perspektif Proses Bisnis Internal (PIB)	11,250%	20,417%	(9,167%)

- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (PP)	12,313%	26,352%	(14,039%)
<i>Sel dengan Petra Strategi bernarasi Positif</i>			
(n=4)			
- Perspektif Keuangan (KEU)	12,621%	11,621%	1,000%
- Perspektif Konsumen (KS)	13,483%	12,103%	1,380%
- Perspektif Proses Bisnis Internal (PIB)	13,103%	9,862%	3,241%
- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (PP)	15,621%	12,793%	2,828%
<i>Sel dengan Petra Strategi bernarasi Negatif</i>			
(n=4)			
- Perspektif Keuangan (KEU)	11,074%	13,482%	(2,408%)
- Perspektif Konsumen (KS)	14,519%	14,556%	(0,037%)
- Perspektif Proses Bisnis Internal (PIB)	12,482%	10,407%	2,075%
- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (PP)	12,630%	9,889%	2,741%

Sumber: Lampiran 1

Selanjutnya tabel 3 menunjukkan hasil pengujian hipotesis yang menggunakan *repeated anova*, dengan 2 variabel *between-subject* capaian kinerja (ck), peta strategi (ps) serta 1 variabel wilayah (manajer wt atau manajer wb). Hasil pengujian tidak menunjukkan adanya interaksi signifikan baik untuk variabel manajer*ck (dengan $p < 0,05$ atau $p < 0,1$), yang berarti H_1 tidak didukung. Capaian kinerja periode sebelumnya baik yang hasilnya di atas target tidak menyebabkan pengambil keputusan mengalokasikan biaya sumber daya yang lebih besar secara signifikan. Begitu juga saat capaian kinerja ukuran-ukuran korporat di bawah target. Pada tabel 4 diketahui bahwa saat ukuran-ukuran kinerja korporat pada wilayah timur lebih tinggi dari targetnya, partisipan memang merespon sesuai arah yang diharapkan yaitu manajer wilayah timur mendapat alokasi yang lebih besar dibandingkan manajer wilayah barat, akan tetapi kondisi ini hanya terjadi saat partisipan mendapatkan visualisasi peta strategi.

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian hipotesis yang signifikan dari variabel manajer*ps (dengan $p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan H_2 didukung. Pada tabel 4 diketahui bahwa saat partisipan tidak mendapatkan visualisasi peta strategi terdapat alokasi berlebihan bagi manajer wilayah barat yang semua ukuran-ukuran kinerjanya di atas target, sedangkan saat mereka mendapatkan visualisasi peta strategi, alokasi sumber daya yang dilakukan partisipan tidak berbeda jauh nilainya dari jumlah alokasi periode pertama (seperti yang diskenarioikan). Hasil *post-hoc* menggunakan uji tukey hsd dan hsd menunjukkan perbedaan signifikan antara kelompok tanpa peta strategi dengan kelompok yang mendapat peta strategi, sedangkan untuk peta strategi bernarasi positif dan negatif tidak ditemukan perbedaan signifikan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini tidak menunjukkan dukungan penuh pada dugaan adanya *negativity bias* sebagai bentuk dari *outcome effect* menurut Wibbeke dan Lachmann (2020) saat pengambil keputusan melakukan alokasi biaya sumber daya. Dengan kata lain temuan penelitian ini tidak konsisten dengan temuan Kaplan dkk (2012) maupun Kaplan dkk (2018). Akan tetapi, saat partisipan mendapat informasi positif dan tanpa peta strategi, mereka melakukan alokasi biaya sumber daya yang berlebihan (yaitu pada Manajer wilayah Barat yang capaian kinerjanya seluruhnya menunjukkan capaian di atas target).

Bias positif yang ditemukan menunjukkan adanya alokasi biaya berlebihan yang ditunjukkan pada Tabel 4. Peta strategi efektif dalam mengurangi alokasi biaya yang berlebihan pada Manajer Wilayah Barat. Temuan ini memberikan dukungan pada Kaplan dan Norton (2006) yang menekankan pentingnya keselarasan dari manajemen korporat maupun unit-unit dibawahnya saat mereka berbagi sumber daya. Keselarasan dalam alokasi sumber daya memerlukan peta strategi sebagai komponen penting dari implementasi BSc.

12 **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan. Pertama, penelitian ini tidak menemukan bukti empiris bahwa terdapat perbedaan nilai alokasi biaya sumber daya yang signifikan saat partisipan menerima scenario kasus manajerial dengan capaian kinerja ukuran-ukuran korporat di atas atau di bawah target. Kedua, penelitian ini menemukan bukti tentang efektivitas peta strategi sebagai alat bantu keputusan seperti yang diduga oleh peneliti-peneliti sebelumnya, meskipun tidak selalu *outcome bias* yang timbul pada pengambil keputusan dapat dikurangi. Penelitian ini menemukan bahwa peta strategi cenderung mengarahkan pengambil keputusan untuk tidak melakukan *over allocation* saat melakukan *resource sharing*.

Penelitian eksperimen ini mencatat beberapa keterbatasan. Pertama, pengambilan data di luar laboratorium kelas yang direncanakan membuat beberapa kendali internal yang direncanakan tidak terlaksana yaitu pelaksanaan yang tidak serentak pada kelompok-kelompok partisipan. Kedua, latar belakang pendidikan partisipan yang beraneka ragam, tetapi pengalaman kerja terkait BSc yang terbatas. Keempat, kompleksitas desain materi eksperimen yang menyebabkan keterbatasan jumlah partisipan.

Temuan dalam penelitian eksperimen ini memberikan beberapa implikasi dalam pengembangan teori dan manfaat kepada pihak luar. Dari sudut pandang teoritis, temuan penelitian mengindikasikan relevansi dari keterbatasan kognitif pengambil keputusan yang menyebabkan timbulnya bias, yang dalam konteks penelitian sekarang yaitu *outcome bias*. Dalam lingkungan bisnis yang makin dinamis, keputusan penganggaran atau dalam arti sempit yaitu terkait alokasi biaya, perlu dipertimbangkan kemungkinan timbulnya bias ini. Pada akhirnya

temuan penelitian ini juga mengimplikasikan pentingnya peta strategi dalam *resource sharing* Kaplan dan Norton (2006), terutama dalam mencapai keselarasan (*alignment*) antara korporat dan unit bisnis yang menjadi fokus penelitian ini. Temuan studi ini bermanfaat memberikan dukungan bagi pihak perusahaan yang mengimplementasikan BSc agar secara utuh membangun peta strategi dalam BSc korporat dengan tujuan mencapai keselarasan antar unit-unit bisnis, seperti saran Kaplan dan Norton (2006).

Terdapat beberapa kemungkinan pengembangan penelitian selanjutnya. Pertama, untuk menghindari tingginya *maturation effect* dapat dilakukan penyederhanaan desain eksperimen untuk penelitian selanjutnya seperti hanya berfokus pada 1 atau 2 perspektif BSc untuk mengurangi kompleksitas skenario. Kedua, memasukkan variabel lain seperti sistem insentif.

EFEKTIVITAS PETA STRATEGI DALAM ALOKASI BIAYA: SUATU EKSPERIMEN BERBASIS INTERNET

ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

7%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	id.scribd.com Internet Source	2%
2	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	1%
3	eprints.uny.ac.id Internet Source	1%
4	Submitted to Trisakti University Student Paper	<1%
5	docobook.com Internet Source	<1%
6	www.slideshare.net Internet Source	<1%
7	www.scribd.com Internet Source	<1%
8	Submitted to IAI KAPD Jawa Timur Student Paper	<1%
9	Submitted to University of South Australia Student Paper	<1%

10	lib.ibs.ac.id Internet Source	<1 %
11	Submitted to Universitas Katolik Widya Mandala Student Paper	<1 %
12	media.neliti.com Internet Source	<1 %
13	pdfs.semanticscholar.org Internet Source	<1 %
14	repository.stp-bandung.ac.id Internet Source	<1 %
15	Nadia Sigiyo. "AN ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD AS TOOL OF MEASUREMENT PERFORMANCE AT THE BANK OF BENGKULU", Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2019 Publication	<1 %
16	Umaimah Umaimah. "BALANCE SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA PERGURUAN TINGGI", MANAJERIAL, 2019 Publication	<1 %
17	bersamalaskarakalsehat.blogspot.com Internet Source	<1 %
18	mafiadoc.com Internet Source	<1 %

19

smartaccounting.files.wordpress.com

Internet Source

<1 %

20

www.eria.org

Internet Source

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off